Richard Maxwell y Robert Dickman

CONVENCER A LA GENTE CONTANDO HISTORIAS

El nuevo arte de la persuasión

Traducción de Natalia Rodríguez Martín

Planeta

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor.

Título original: *The Elements of Persuasion*

© Richard Maxwell y Robert Dickman, 2007
© por la traducción, Natalia Rodríguez Martín, 2010
© Editorial Planeta, S. A., 2010
Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
Composición: Foinsa-Edifilm, S. L.
ISBN 978-0-06-117903-7, Harper Collins Publishers, Nueva York, edición original
ISBN 13: 978-84-08-08941-4
ISBN 10: 84-08-08941-2

Editorial Planeta Colombiana S. A.
Calle 73 No. 7-60, Bogotá

ISBN 13: 978-958-42-2408-8
ISBN 10: 958-42-2408-5

Primera reimpresión (Colombia): junio de 2010
Segunda reimpresión (Colombia): agosto de 2010
Impresión y encuadernación: Cargraphics S. A.
Impreso en Colombia - Printed in Colombia

Índice

1. ¿Qué te cuentas? 9
2. Fuego interior. Persuasión personal 37
3. Incendios forestales. Motivar a las masas 61
4. Todo el mundo es un héroe. Cómo las historias generan confianza 89
5. Encontrar un terreno común 117
6. Historias pegadizas: memoria, emociones y mercados 151
7. Primero inventas la enfermedad 185
8. Volando bajo el radar 223
9. El espacio narrativo 247

Lecturas recomendadas 269
Agradecimientos 271
Índice onomástico y temático 273

CAPÍTULO 1

¿Qué te cuentas?

Hay dos cosas que todo el mundo hace todos los días en el mundo de los negocios. Todos vendemos algo —nuestros productos, nuestros servicios, nuestro talento, nuestras ideas, nuestra visión de adónde va nuestra empresa— y contamos historias. Vendemos cosas porque ése es el modo en el que, como sociedad democrática y capitalista, organizamos nuestra energía. Contamos historias porque, como la psicología cognitiva continúa descubriendo, las historias son el modo en que, como seres humanos, organizamos nuestras mentes. Si queremos vender algo tenemos que persuadir a otro de que lo compre.

No siempre le dimos tanta importancia a la persuasión. Hubo un tiempo en el que los más grandes y más duros de entre nosotros simplemente les decían a los más pequeños y frágiles lo que tenían que hacer y les aplastaban la nariz de un puñetazo si eso les suponía un problema. Todo el mundo, con la posible excepción de Mike Tyson, está de acuerdo en que el método moderno es mejor. Pero ha exigido que aprendamos todo un nuevo conjunto de habilidades.

Comparados con nuestros bisabuelos, incluso los me-

nos dotados de entre nosotros son vendedores de primera categoría. Lo da la práctica.

Hace cien años no teníamos mucha. La mayoría vivíamos en granjas más o menos autosuficientes. Nuestro negocio era el de la agricultura, controlado por los lentos ritmos de las estaciones. Vendíamos las cosechas una o dos veces al año. Obteníamos el precio que marcaba el mercado. Nos subíamos al carro y conducíamos a la ciudad una o dos veces al mes para hacer la compra en el almacén. Lo que conseguíamos allí era en gran medida genérico. Queríamos galletas, pero las que comprábamos eran las que la tienda vendía. El limitado espacio disponible en las estanterías y las dificultades de transporte hacían que fuera raro encontrar opciones de distintas marcas. Podíamos, o no, probar un producto nuevo si el dependiente decidía emplear tiempo en contarnos cómo había mejorado o cuántos clientes satisfechos tenía. Luego, tras completar nuestra relativamente intensa experiencia comercial —lo suficientemente intensa como para que ir al almacén fuera considerado no una tarea sino un entretenimiento—, nos encaminábamos de vuelta a nuestra granja y a nuestra rutina diaria habitual, satisfechos de saber que durante una semana más o menos no tendríamos que comprar ni vender nada.

Esto nos convertía en un blanco fácil para quienes de verdad supieran cómo exponer su discurso de venta, lo cual es una de las razones de que los vendedores ambulantes cargaran con la reputación que tenían... y de que algunos de nosotros todavía nos sintamos un poco avergonzados de «dedicarnos a las ventas». Cuando el teléfono llegó incluso hasta las granjas más lejanas comenzamos a

sentirnos molestos y llamamos *«phonies»** a los vendedores que usaban este nuevo medio para pillarnos sentados a la mesa a la hora de cenar. El nombre arraigó.

Admitamos que las cosas no llevaban un ritmo tan tranquilo si uno vivía en los barrios bajos de Nueva York —y si estás leyendo esto en Europa tendrás que ajustar las fechas retrocediendo cien o doscientos años—, pero te puedes hacer una idea. Comprar y vender cosas solía ser algo ocasional.

Compáralo con el número de veces en el que te has visto inmerso en un intento de venta sólo en el trayecto que has hecho hoy al trabajo. Los anuncios del periódico que has ojeado de pasada (pero que tuvieron su efecto subliminal), la publicidad de la radio que interrumpió las noticias cuando ibas en el coche por la mañana, las cuñas (puestas a prueba primero en grupos de discusión) que usaron los políticos para impulsar los programas de sus partidos (o, si tus gustos radiofónicos son diferentes, las estratégicas menciones a hamburguesas y bebidas por parte de tu rapero preferido), los carteles, las pegatinas de los coches, los logos de productos en las camisetas. Y no están únicamente vendiendo productos. Venden ideas, opiniones, lealtad a las marcas, afiliaciones políticas... Lo que se te ocurra. La persuasión es un gran negocio.

¿Cómo de grande? En 1999, la economista Deirdre McCloskey escribió en la *American Economic Review* que,

* Como explican los autores, el término *phony* o *phoney*, originariamente derivado de este uso del teléfono *(phone)*, con el tiempo ha pasado a incorporarse a la lengua inglesa con el sentido general de «farsante». *(N. de la t.)*

según sus cálculos, el 28 por ciento del PNB de Estados Unidos estaba relacionado con la persuasión comercial. Esto incluye la ley, las relaciones públicas, el clero, la psicología y el marketing. Eso significa que el año pasado se gastaron casi 3,3 billones de dólares en Estados Unidos en persuasión comercial (en vender).

Piénsalo: *3,3 billones*. Eso convierte al «país de los persuasores» en la tercera mayor economía del mundo.

Para lidiar con toda esta presión de persuasión, para conseguir terminar el día con siquiera unos pocos dólares en el bolsillo, todos hemos desarrollado una tremenda «resistencia a la venta». Para evitar acabar abrumados y paralizados por todas las demandas para que hagamos esto o compremos aquello, hemos desarrollado una piel dura y la capacidad de ignorar la mayor parte del bla, bla, bla. Para aquellos de nosotros cuya empresa depende de que seamos capaces de persuadir a otros —es decir, todos los que nos dedicamos a los negocios— la clave para la supervivencia está en conseguir abrirse paso a través de toda esa confusión y lograr la venta.

La buena noticia es que el secreto para vender es lo que ha sido siempre: una buena historia. Es así de simple. Las historias venden.

La noticia aún mejor es que contar historias es algo innato en la psique humana. Es algo que todos sabemos cómo hacer.

De hecho, está tan integrado en nuestro interior que tiene su propio lugar en nuestro genoma, un gen llamado *FOXP2*. Descubierto en 2001 por el profesor Anthony Monaco y su equipo de investigación de la Universidad de Oxford, ahora se piensa que el *FOXP2* es sólo el primero

de lo que los científicos consideran una constelación entera de genes que hacen posible el lenguaje y la narración. El *FOXP2* en concreto hace posible las sutiles habilidades físicas y neurológicas que se necesitan para decir palabras con rapidez y precisión, y probablemente está también vinculado al uso de la sintaxis compleja. Del nivel celular para arriba, todos somos contadores de historias natos.

Y si todos podemos contar historias, y las historias son cruciales para vender, ¿por qué algunos somos mejores vendiendo nuestros productos que otros?

Es muy parecido a correr. Todos sabemos cómo hacerlo, pero sólo unos pocos de nosotros lograrán recorrer la milla en menos de cuatro minutos. Lo que separa a los grandes corredores del resto de los mortales es que los primeros entienden *de arriba abajo* cómo correr. Saben cómo dar cada zancada, cómo cada músculo encaja en esa zancada, para lograr ese objetivo. Si queremos sobresalir en la persuasión, necesitamos entender las historias de la misma manera.

El problema es que nos bombardean con tantas historias todos los días —historias sobre qué pasta de dientes es mejor, sobre los terroristas que acechan en la sombra, sobre nuevos descubrimientos científicos y verdades espirituales eternas— que es difícil concentrarse en las historias como tales. Ver una historia por lo que es en vez de por el tema del que trata. Necesitamos historias que aguanten lo suficiente como para poder observarlas detenidamente. Para eso, necesitamos una buena definición.

La que usaremos a lo largo de todo este libro es simple:

Una historia es un hecho envuelto en una emoción que nos impulsa a tomar una iniciativa que transforme nuestro mundo.

A comienzos de la década de 1970, Jerome Bruner, uno de los padres de la psicología cognitiva moderna, se dedicó a observar con atención a niños muy pequeños. Advirtió, y pronto probó, que, incluso antes de aprender a hablar, los niños son capaces de organizar su mundo y comunicarse mediante historias sencillas.

Primero están las que él llamó historias de «finalización». El niño pequeño dice (mediante gestos y su expresión facial) «Se acabó» cuando el biberón se vacía. El niño dice «Uh» cuando siente que ha cometido un error y «¡Oh!» cuando está sorprendido o contento.

Estas historias son cortas pero completas. Y cumplen con nuestra definición. Tomemos como ejemplo «Se acabó». El hecho es que el biberón está vacío. El bebé envuelve este hecho en emoción —ya sea satisfacción o el deseo de conseguir más— y lo expresa. Dependiendo de qué emoción sea la que se exprese, el padre se ve obligado a hacer algo —ya sea provocar el eructo al bebé y acostarle o ir a por otro biberón—. En cualquiera de los dos casos el mundo del bebé ha sido transformado para mejor. Bruner afirmó que los niños desarrollan los significados mediante la narración, y que la necesidad de crear historias precede al lenguaje. Sugiere incluso que los bebés están motivados a aprender a hablar precisamente porque ya tienen historias dentro de sí mismos que quieren compartir con los demás.

En 1981, Bruner participó en otro estudio que am-

pliaba estas ideas. En este caso se centraba en una niña de dos años conocida como «Emily». Los padres de Emily, profesores universitarios, se dieron cuenta de que cuando la acostaban pasaba algún tiempo hablando sola antes de dormirse. Si tienes hijos probablemente habrás notado lo mismo. Movidos por la curiosidad, los padres de Emily pusieron un minigrabador en su habitación y registraron sus monólogos durante los dieciocho meses siguientes. Las cintas (122 en total) se entregaron después a un grupo de lingüistas y psicólogos dirigidos por Katherine Nelson, de la Universidad Harvard, que habla de su investigación en su ya clásico libro *Narratives from the Crib* [*Narraciones desde la cuna*].

Lo que Emily hacía en su habitación después de que se marcharan sus padres no eran simpáticos balbuceos. Estaba reflexionando sobre todas las cosas emocionantes que le habían sucedido durante el día, lo que era de esperar, pero estaba también proyectando, algunas veces con gran detalle, lo que haría al día siguiente, con quién lo haría y cómo podría sentirse al respecto. En términos empresariales, estaba embarcada en una planificación del escenario, y a menudo lo hacía con un sentido del humor teñido de ironía.

Bruner y los demás investigadores se percataron de que Emily no usaba las historias únicamente para comunicarse con otros. También las estaba usando para moldear y dar forma a su propia visión de la realidad. Aunque puede que Emily fuera más comunicativa que la mayoría, lo que ella hacía es algo que todos hemos hecho a su edad mientras nos deslizábamos hacia el sueño —y que todavía hacemos, aunque quizá no seamos conscien-

tes de ello—. Emily entrelazaba las hebras de su día para convertirlas en el tejido de su memoria, y al hacerlo estaba configurando las lentes mentales a través de las que vería cada día sucesivo. Y lo estaba haciendo gracias al poder de las historias.

De manera que una historia no es simplemente el contenido de lo que pensamos, *es también el cómo pensamos.* Es uno de los principios organizativos clave de nuestra mente.

Hay tres cosas que deberíamos extraer por ahora de la investigación de Bruner.

1. Las historias no tienen que ser largas.
2. Las historias no tienen que ser verbales.
3. La historia adecuada, en el momento adecuado, nos ayuda a dar forma a nuestro mundo y a controlarlo.

La historia de «George Bush en la Zona Cero» es un buen ejemplo de estos tres puntos.

El 14 de septiembre de 2001, el presidente Bush visitó el escenario de la tragedia del 11-S. Se movió entre los integrantes de los equipos de rescate que todavía esperaban poder encontrar los cuerpos de algunas de las casi 3.000 personas que habían muerto cuando las torres del World Trade Center se derrumbaron tres días antes. Se subió a los escombros para hablar a los trabajadores y después rodeó con su brazo el hombro de un bombero que llevaba un casco blanco, ofreciéndole unas pocas palabras de esperanza. Alguien alcanzó al presidente un megáfono. Éste se irguió sobre un trozo de la torre caída y habló brevemente

a la multitud. Lo que dijo fue sincero pero no se recuerda muy a menudo. Lo que es inolvidable es la imagen del presidente de pie en los escombros, con su brazo alrededor de un bombero, hablando a la muchedumbre con enérgica y tranquilizadora resolución. Esa imagen, a veces reducida a un único fotograma y colocada en la primera página de cientos de periódicos, *es* la historia.

Cumple con nuestra definición. El hecho es que el World Trade Center fue destruido por un atentado terrorista, y eso se transmite claramente en todos los ángulos de cámara. Al echar su brazo por encima del bombero, el presidente envolvió el hecho en una mezcla de emociones simples pero extremadamente poderosas —compasión, respeto por el sacrificio de aquellos que murieron mientras intentaban ayudar a otros, una clara determinación de que ese sacrificio no sería en vano—. Y si volvemos la vista atrás, esa imagen fue el momento en que la nación salió de su sensación de shock colectivo y decidió hacer algo. Fue cuando todo cambió.

Ése es el poder de la historia adecuada en el momento adecuado.

Ahora que tenemos una definición de lo que es una historia, podemos abordar las cuestiones fundamentales de este libro: ¿Qué hace que una historia sea buena? ¿Qué la hace extraordinaria? ¿Qué da a una historia la capacidad de resistir tanto en la taquilla como en el despacho del jefe?

Tras pasar nuestras vidas profesionales elaborando y presentando historias que venden —primero en la in-

dustria del entretenimiento y más recientemente como consultores para empresas— nos hemos percatado de que todas las historias que tienen éxito cuentan con cinco componentes básicos: la *pasión* con que se cuenta, un *héroe* que nos conduce a través de la historia y nos permite ver a través de sus ojos, un *antagonista* u obstáculo que el héroe debe superar, un momento de *inspiración* que permite triunfar al héroe, y la *transformación* en el héroe y en el mundo que se produce de manera natural como resultado.

Éstos son los cinco elementos básicos de toda historia. ¿Por qué cinco elementos y no, digamos, seis o siete? Para entenderlo tenemos que retroceder a los orígenes de nuestra cultura.

Pitágoras fue el primer gran pensador sistémico de la cultura occidental. No sólo desarrolló el teorema del triángulo que todos tuvimos que memorizar para selectividad, también fue un pionero en el estudio de la armonía y creó nuestra escala musical. Estableció la disciplina de la filosofía y le dio su nombre. Fundó la que se puede considerar la primera universidad. Así que Pitágoras sería un punto lógico por el que comenzar nuestro estudio de las historias. Lamentablemente no dejó ningún escrito tras de sí. De manera que nuestro relato comienza con su discípulo, el filósofo y poeta Empédocles.

Es de Empédocles de quien por primera vez recibimos el concepto de que el mundo está formado por cuatro elementos: Fuego, Tierra, Aire y Agua. Un quinto elemento, que su teoría implica pero no menciona, fue añadido una generación más tarde por Platón y su discípulo Aristóteles. En ocasiones denominado «Éter», este

quinto elemento es quizá designado con más precisión como «Espacio» porque es el terreno en el que suceden los otros elementos.

Hasta hace muy poco, la opinión comúnmente aceptada era la que veía a Empédocles como un filósofo de la naturaleza —en esencia un protocientífico— que fundamentalmente intentaba describir el mundo material. Estudios más recientes, entre los que destacan en especial los realizados por el filósofo contemporáneo Oscar Ichazo, han mostrado que los cuatro elementos de Empédocles no eran únicamente materiales sino que también describían estados psicológicos internos. Es en este sentido de la psicología arquetípica en el que los elementos de Empédocles guardan relación con nuestra manera de entender las historias. Son claves que nos permiten ver una historia de manera no lineal. Ichazo, cuya comprensión de estos elementos antiguos es de lejos la más profunda (y cuyo trabajo ha influido enormemente en el nuestro), llega hasta el punto de llamar a los elementos «ideotrópicos», en el sentido de que son ideas que atraen nuestra mente hacia una verdad interior del mismo modo en que una planta se ve atraída por el sol.

Así que ¿qué relación hay entre los cinco elementos arquetípicos de Empédocles y Platón y nuestros cinco elementos narrativos? Dado que las historias son las portadoras de la cultura, y los elementos de Empédocles se sitúan en el núcleo de los nuestros, no es de extrañar que haya una correlación directa.

Una vez más, el modelo de historia de los cinco elementos es *pasión, héroe, antagonista, inspiración* y *transformación.*

Pasión

Todas las narraciones potentes tienen pasión, la energía que te hace querer, incluso necesitar, contarlas. Es la chispa esencial, el núcleo cohesivo irreducible del que surge el resto de la historia. Tenerla es vital. Se corresponde al primero de los cinco elementos de Empédocles: el Fuego.

Es la pasión la que enciende la historia en el corazón de la audiencia. Es la pasión la que para empezar llama la atención de la audiencia sobre la historia, especialmente si la historia se dirige a más de un oyente.

Cuando un público se encuentra con una historia por primera vez, está compuesto por individuos independientes con diferentes necesidades, deseos y distracciones. La gente del teatro dice de un público nuevo o difícil que está «frío». Ellos entienden que a una audiencia así hay que «calentarla» antes de que pueda absorber material nuevo.

Eso es lo que hace la pasión. Prende nuestro interés y nos hace querer oír más. Nos unifica como audiencia. Y en esa unidad que trasciende nuestro sentido individual y a la vez lo reafirma existe una enorme fuerza. Nosotros encendemos la televisión cada noche incluso cuando no ponen nada realmente bueno sólo para poder formar parte de la historia.

Cuanto más corta sea la historia, más poderosa debe ser la pasión. Un perfecto ejemplo de una historia con verdadera pasión y bien contada es el famoso anuncio de «1984» que presentó al mundo el ordenador Macintosh.

Duró sólo sesenta segundos. Se emitió sólo una vez en la televisión a nivel nacional, al comienzo del tercer cuarto de la Super Bowl de 1984. Estuvo a punto de no salir siquiera. La gente todavía habla de él.

En ese momento la industria informática se encontraba en transición y Apple Computer tenía enormes problemas. Apple había sido una de las principales empresas del mercado cuando todavía se veía a los ordenadores como juguetes caros para gente con tiempo libre o instrumentos de aprendizaje para los niños. Pero cuando las grandes empresas comenzaron a avanzar seriamente hacia la tecnología digital, de manera natural se dirigieron a un nombre en el que habían llegado a confiar: IBM. Los PC de IBM se convirtieron en el «punto de referencia de la industria», con toda la potencia en compras y publicidad que eso suponía.

Como respuesta, el consejero delegado de Apple, Steve Jobs, uno de los ejecutivos más apasionadamente comprometidos de Estados Unidos, propuso el Macintosh, un ordenador que redefinía el paradigma. Era fácil de usar, creativo, no empresarial, «el ordenador para el resto de nosotros». Era revolucionario, pero a menos que el público lo descubriese pronto, Apple acabaría enterrada bajo una avalancha de ventas de IBM. Apple necesitaba un montón de luz y de calor, y lo necesitaba urgentemente. El anuncio de «1984» cumplió con los requisitos.

El spot, de sesenta segundos, comienza con una fila de hombres grises e inexpresivos que llenan la pantalla mientras marchan pegados en fila india por un angosto pasillo. Un diálogo orwelliano sobre la «purificación de la información» resuena de fondo. De repente una joven

atlética y rubia, vestida con pantalones cortos de deporte rojos, que lleva un gran martillo para lanzar de tipo olímpico, entra corriendo en el plano perseguida por unos antidisturbios con casco. Los que estaban desfilando se meten en una gran habitación donde cientos de hombres exactamente iguales a ellos observan inexpresivos una pantalla de vídeo del tamaño de una pared en la que se ve la imagen del Gran Hermano pontificando. La rubia llega corriendo, gira dos veces sobre sí misma y lanza el martillo. Éste da unas vueltas en el aire y se estrella contra la pantalla. La pantalla explota con un relámpago luminoso que inunda las caras ahora sobresaltadas de los prisioneros, liberándolos metafóricamente. El lema del anuncio recorre de abajo arriba la pantalla: «El 24 de enero Apple Computer presentará el Macintosh y verás por qué 1984 no será como *1984*.»

El resultado de este anuncio fue explosivo. Siete días después no quedaba un Macintosh sin vender en las estanterías de las tiendas de todo Estados Unidos y las nuevas órdenes de pedidos que comenzaban a acumularse llevarían meses. Se había creado toda una nueva área de producto. Había nacido el mito de que un único anuncio durante la Super Bowl podía convertir una empresa en un éxito o un fracaso.

Hay numerosas razones por las que triunfó este anuncio. Estaba escrito por el legendario publicista Lee Clow en el punto más álgido de su carrera y rodado por el director ganador de un Oscar Ridley Scott. Con gran inteligencia, la historia se apoyaba sobre un mito preexistente y culturalmente aceptado, la novela de George Orwell *1984*, absorbiendo la energía de esa novela y haciéndola suya.

Pero en su núcleo cohesivo, lo que hizo que este anuncio arrasara fue la apasionada creencia de Steve Jobs de que un ordenador estaba destinado a ser un instrumento para liberar a la gente. La verdadera pasión, correctamente enfocada, hace a una historia —o un producto— imposible de ignorar.

Héroe

Toda la pasión del mundo no te servirá para nada a menos que tengas algo en que ponerla. Ahí es donde entra en escena el héroe. El héroe es el segundo elemento de nuestra historia y va asociado al elemento Tierra de Empédocles. El héroe conecta la historia con nuestra realidad. Con *héroe* no nos referimos a Superman o a una abuela que entra corriendo en un edificio en llamas para salvar a un bebé, aunque éstos son ejemplos de héroes. Nos referimos al personaje de la historia que da a la audiencia un punto de vista.

Es necesario que este punto de vista goce de la suficiente entidad como para que la historia tenga «dónde agarrarse» pero a una escala que nos permita identificarnos con ella. El héroe es a la vez nuestro representante y nuestro guía a lo largo de la narración. La visión del mundo que tiene el héroe crea el paisaje en el que entra la audiencia.

Para que el público pueda identificarse con el punto de vista del héroe debe sentir que una pequeña parte de ellos forma parte de la situación que vive el héroe, por lo que parte de la función del héroe consiste en crear un

sentido de igualdad con la audiencia. Necesitamos sentirnos cómodos en el papel del héroe.

En el caso de las historias que tienen que ver con las empresas, éste es a menudo el cometido de su representante ante los medios. Si se hace bien, puede consolidar una marca. La campaña «Air Jordan» de Michael Jordan es un buen ejemplo.

Cuando «His Airness»* fue reclutado para promocionar a Nike en 1985, la compañía ocupaba, a gran distancia de sus predecesoras, el tercer puesto en el mercado del calzado deportivo. Cuando Jordan se retiró, Nike era la número uno, con casi un 40 por ciento del total del mercado, más del doble que su más cercana competidora. El sueldo de Jordan había pasado de unos iniciales 2,5 millones de dólares al año, considerado escandalosamente alto en el momento en que firmó, a 20 millones al año —y todo el mundo sabía que era una ganga.

Michael Jordan es atractivo, cae bien y tiene talento en un gran número de áreas. Pero lo que hizo que realmente funcionara como portavoz de Nike es que personificaba su eslogan: «*Just Do It*» [«Simplemente hazlo»]. Contemplar a Jordan avanzar hacia el aro, lanzarse al aire y elevarse mientras evitaba a un defensa, cambiando de dirección en mitad del salto de un modo que te hacía creer en la levitación, era contemplar lo imposible. Parecía desafiar las leyes de la física. Si él puede hacerlo, quizá yo también pueda hacer lo que me he estado pro-

* Popular apodo de Michael Jordan que alude al juego de palabras entre la línea de productos que publicitaba y «His Highness» («Su Alteza»; además, *high* significa «alto»). *(N. de la t.)*

poniendo hacer. Levántate del sofá y ponte en forma. Juega un poco a la pelota. Intenta hacer algo activo. A lo mejor yo también puedo «simplemente hacerlo». Por supuesto, lo primero que voy a necesitar es un buen par de zapatillas.

Para cuando llegó el final de la campaña de «Air Jordan» la gente se había identificado tanto con la historia de Nike que ya no estaban llevando únicamente sus zapatillas, estaban llevando su logo característico en gorras, camisetas, chaquetas..., cualquier cosa, convirtiéndose tan contentos en carteles de anuncio de la marca. Su historia y la historia de Nike habían pasado a ser la misma.

Tener un héroe que puede atraer con facilidad a tu audiencia hacia la historia es crucial para tener éxito con ella, especialmente cuando lo que estás vendiendo no es un producto sino un concepto abstracto.

Ronald Reagan era un gran contador de historias. No hablamos de Ronald Reagan el presidente, sino de Ronald Reagan la estrella cinematográfica formada en la Warner Brothers, ex presidente del Sindicato de Actores, y ex presentador de *General Electric Theater*. Como «gran comunicador», sabía de la importancia de los héroes. Él comprendía que con el héroe adecuado la gente podría ver incluso datos que resultaran áridos y técnicos desde un punto de vista personal. Por eso durante su discurso sobre el Estado de la Unión, cuando llegaba a un punto que pudiera ser abstracto o un problema que podía resultar conflictivo, solía señalar a la galería del Congreso, y allí, compuesto y esperando, había un «héroe americano» que personificaba el razonamiento que Reagan estaba intentando hacer. Reagan controlaba el debate nacional

usando héroes para definir el territorio que cubriría. Nosotros entendíamos sus historias porque entendíamos a sus héroes: eran como nosotros.

Antagonista

Los problemas son como el agua, sin ellos una historia se seca y se evapora. Los antagonistas, y el conflicto que representan para el héroe, son el corazón que late en el núcleo de la historia. Por antagonista nos referimos al obstáculo que el héroe debe superar. El antagonista no tiene por qué ser una persona —si el héroe se está esforzando por escalar el Everest, el antagonista podría ser la propia montaña—, pero tiene que haber uno. Si el héroe no se enfrenta a ningún obstáculo, en realidad no hay historia. Si no hubiera defensas, Michael Jordan saltando y metiendo la pelota por el aro no valdría nada como historia. Pero como los había —los Detroit Pistons habían estado marcando con dos hombres a Jordan toda la noche, estábamos en los últimos segundos del sexto partido de los *playoffs* de la Conferencia Este y los Chicago Bulls estaban sólo un punto por debajo cuando Jordan emprendió su avance por la zona— fue de verdad importante y un momento inolvidable.

La pasión de la competición capta nuestra atención, pero es la emoción que libera la victoria del héroe la que sella la historia en nuestra memoria.

Las historias a menudo personifican el conflicto en un villano, alguien a quien nos encanta odiar. El dos veces ganador de un Oscar William Goldman dice que

existen sólo tres preguntas a las que tienes que contestar para comenzar un buen guión: «¿Quién es tu héroe? ¿Qué quiere? ¿Quién demonios le está impidiendo obtenerlo?» Así es como Goldman define el conflicto.

El Dalai Lama, que ganó el Premio Nobel por su perspectiva sobre cómo tratar los conflictos internacionales, lo expresa en términos más generales: «Cada uno de nosotros posee el deseo innato de buscar la felicidad y sobreponerse al sufrimiento.» También ha dicho: «Tus enemigos son tus mejores maestros.»

Las grandes historias reflejan esta realidad. Buscar la felicidad es nuestra motivación. Sobreponerse al sufrimiento es batallar con nuestros antagonistas internos y externos. Instintivamente, los humanos están interesados en cómo los demás abordan sus problemas. Canalizar esta curiosidad en la narración es lo que libera las emociones que envuelven los hechos y crean la historia.

Las investigaciones, incluyendo los escáneres cerebrales realizados en tiempo real con tecnología avanzada, muestran ahora que las emociones, activadas en la zona límbica del cerebro —conocida también como cerebro mamífero—, sellan una historia en la memoria.

Esto es especialmente importante en una historia de venta. No sirve de nada vender tu idea al consejo de administración si la olvidan en el momento en que sales por la puerta. Hablaremos de la conexión entre emociones, conflicto y memoria en un capítulo posterior, pero el antagonista proporciona algo más que un recurso para hacer que algo se recuerde.

¿Dónde estarían Hamlet sin Claudio, Luke Skywalker sin Darth Vader, el Correcaminos sin el Coyote? Es el

antagonista el que da sentido a las acciones del héroe. Lo mismo sucede con las historias empresariales.

Roberto Goizueta, antiguo consejero delegado de Coca-Cola, usó conscientemente este concepto para revitalizar la bebida cuando corría el peligro de agonizar en la década de los noventa. Al atacar directamente a su principal rival, Pepsi, Goizueta galvanizó a sus propias tropas y desencadenó lo que en su día se llamó la Guerra de la Cola. En una entrevista con Jack Welch para la revista *Fortune*, Goizueta sugirió que una compañía que no tuviera un enemigo natural debería salir a buscarlo. Cuando se le preguntó por qué, replicó: «Porque es la única manera de entrar en guerra.»

Y para Coca-Cola, la Guerra de la Cola funcionó. Durante un tiempo el conflicto entre los dos gigantes liberó una tremenda energía de publicidad y marketing mientras ambos luchaban por dominar el mercado por todo el mundo. Se descubrieron y perfeccionaron nuevas técnicas de venta, se abrieron nuevos mercados, se ganó un montón de dinero por todas partes. Pero al final, cuando ninguno de los bandos pudo lograr una ventaja decisiva, la historia se hizo aburrida. Así que asegúrate de que el antagonista que usas en tu historia es uno que el héroe pueda vencer. El dragón está ahí para ser derrotado, no para convertirse en una plaga.

Por supuesto, no todas las historias tienen un final feliz y existe un peligro moral real cuando se crean villanos. Vivir en Alemania tras la resaca de la primera guerra mundial era aterrador y brutal. Adolf Hitler envolvió ese hecho en las poderosas emociones de la paranoia y el antisemitismo. En las grabaciones de sus discursos que han sobrevivido

puede verse lo apasionadamente que supo transmitir esas emociones. La historia que contó —que los judíos eran los responsables— empujó a los alemanes a tomar una iniciativa que transformó el mundo en un infierno. Contar historias es innato en los seres humanos, pero en algunos aspectos es un proceso desprovisto de valores.

Afortunadamente, existe un mecanismo de seguridad. Aquellas historias que producen acciones destructivas y negativas tienden a canibalizar a la gente que las cuenta. Rápidamente se eliminan por sí solas del diálogo cultural. Si quieres que tu historia sobreviva y tenga una vida larga y provechosa, asegúrate de no demonizar a tu antagonista. La función del villano no es crear un conflicto, sino aclararlo para que pueda ser superado.

Inspiración

Entonces, ¿qué es lo que hace que el héroe triunfe? ¿Cómo se derrota al villano? En una historia realmente mala podría ser un momento de suerte tonta, o un personaje que no hemos conocido hasta el momento en que aparece con la combinación de la caja fuerte, pero en una buena historia —como la que tú estarás contando— es un momento de inspiración.

La inspiración se corresponde con el Aire. Es literalmente el momento de lucidez que permite al héroe ver el problema como lo que es y tomar la iniciativa correcta. Las emociones hacen que el héroe quiera moverse. Pero si no hace el movimiento adecuado, el esfuerzo será en vano.

En las películas de detectives, se subraya este elemento. El momento en el que el héroe, tras reunir cuidadosamente todas las pistas, lo comprende todo de repente es a menudo señalado con una música rítmica, un primer plano o incluso un breve *flashback.* Se haga como se haga, ¡sabemos quién es el asesino! Lo vemos en su mirada. Si es una película antigua, como la clásica *La cena de los acusados,* el protagonista podría invitar a todos los demás personajes al salón y exponérselo todo. En los términos que usan los guionistas, se recrearía para explotarlo al máximo.

En la vida real, estos momentos con frecuencia son muy breves, casi como relámpagos, y a veces es fácil dejarlos fuera de una historia, pero incluirlos es crucial.

Cuenta la leyenda que Thomas J. Watson, el fundador de IBM, tuvo uno de esos momentos de revelación que lo cambió todo. Enfrascado en una lucha con Olivetti por el control del mercado de las máquinas de escribir, de repente se dio cuenta de algo sobre IBM que nunca antes había visto. En un arrebato de lucidez vio que IBM no estaba en el negocio de las máquinas de escribir y de calcular; estaba en el negocio del procesamiento de información. Ese descubrimiento suponía un mundo. IBM se pasó a los ordenadores, y el resto es historia.

Hay algo mágico en esos momentos «¡eureka!». Como el aire, son casi imposibles de atrapar. De hecho, aunque la historia del momento de inspiración de Watson se cuenta y es creída de manera general —nadie con quien lo hayamos comentado ha puesto en duda nunca que ocurriera— para nosotros ha sido muy difícil precisar exactamente cuándo y dónde sucedió. Una vez que has escuchado la historia, ésta parece tan evidente y obvia

que simplemente la aceptas. Conocer ese momento de inspiración hace la historia empresarial de IBM —por lo demás la historia de un implacable y continuado ascenso hacia el poder— mucho más emocionante. En la historia de IBM es como un soplo de aire fresco.

Cuando estés buscando uno de esos momentos de revelación en tu historia, una pista es que con frecuencia son desencadenados por el más pequeño de los detalles.

Adam Kahane, ex planificador de escenarios de Royal Dutch Shell, cuenta la historia de una reunión en la que participó como miembro del equipo Visión Guatemala, un grupo que trabajaba para encontrar una salida al aparentemente interminable ciclo de violencia y venganza que había marcado la guerra civil de Guatemala, una de las más largas y sangrientas de Centroamérica. Su equipo había convocado a representantes de muchas de las partes implicadas —ejército, rebeldes, políticos, curas, campesinos— para sentarse a hablar. Durante días se escucharon los unos a los otros, detallando actos de insoportable crueldad cometidos por ambos bandos. Las cosas parecían no estar yendo a ningún sitio.

Entonces un político describió cómo había sido la exhumación de una fosa común en el escenario de una masacre especialmente brutal a la que había asistido. Cuando se sacaron los cuerpos, este hombre se percató de que todavía quedaban diminutos huesos en el fondo del hoyo. Preguntó a los científicos forenses que estaban trabajando en el lugar si se trataba de huesos de animales, quizá monos que por alguna razón habían acabado enterrados allí también.

«No —le dijeron—, muchas de las mujeres que fue-

ron asesinadas ese día estaban embarazadas. Ésos son los huesos de sus hijos que no llegaron a nacer.»

El silencio se extendió por la sala. Profundo y pesado, no duró segundos, sino minutos. Y cuando comenzó de nuevo la discusión, todo había cambiado. La imagen de esos pequeños huesos había hecho que todo el mundo tomara conciencia de lo horrible que realmente había sido la guerra civil —una guerra que todos habían vivido y en la que habían intervenido—. Más tarde los participantes en la conferencia dijeron que ese momento había sido el que había marcado un antes y un después. Fue en ese instante cuando de verdad decidieron que las cosas tenían que cambiar.

Este momento de toma de conciencia no es siempre fácil o cómodo, pero si quieres que tus historias marquen una diferencia, siempre tiene que estar presente.

Transformación

La transformación es el elemento que necesita menos explicación porque es el resultado natural de una historia bien contada. Si te has ocupado correctamente de los otros elementos, simplemente sucede. Nuestros héroes toman una iniciativa para superar sus problemas, y ellos y el mundo que les rodea cambian. Esto, por supuesto, se asocia al elemento del Espacio. El cambio es el campo de juego en el que se cuentan las historias.

Al comienzo de la *Ilíada*, Aquiles está enfurruñado, negándose a cumplir con su deber para con sus compañeros de armas, pero acaba la historia derrotando a su

enemigo, Héctor, y honrándole en su muerte. Hamlet titubea en un mundo de ambigüedad moral, pero al final emprende las acciones que eliminan un gran mal del corazón de su reino. Luke Skywalker acepta la realidad de la Fuerza y da nueva esperanza a la República.

Las historias de éxito no necesitan tener un final feliz —difícilmente se puede decir que la última escena de *Hamlet* sea desternillante— pero todas tienen que ver con el cambio.

En las historias destinadas a la venta, a menudo uno no se para mucho a pensar sobre la transformación porque el cambio que quieres que se produzca se da por hecho. Quieres transformar a tu oyente para que pase de ser el propietario de un coche Yugo de cinco años a convertirse en el orgulloso poseedor de un nuevo y resplandeciente Ford. Quieres que tu cliente se transforme de un inquilino de apartamento a alguien que ha invertido en un pedazo del sueño americano rodeado de vallas de madera blancas. Centras tu atención en otros elementos; en motivarles para que dejen de darles pataditas a los neumáticos y de verdad lo compren; en conseguir que vean la casa exactamente como la ves tú, como algo perfecto para ellos. La historia que les cuentes podría lograrlo, o no, pero sabes adónde te diriges directamente desde el principio.

Existe sin embargo un tipo de negocio en el que la transformación *es* la historia. Son las historias de liderazgo.

En su clásico libro *On Leadership* [*Sobre el liderazgo*], John W. Gardner expone el razonamiento de que la organización moderna, ya sea política o empresarial, depende del liderazgo desde la planta de fabricación hasta el más

lujoso de los despachos. En este entorno fluido e intensivo en información ¿quiénes terminan siendo los líderes? Normalmente, las personas que pueden contar de manera eficaz la historia adecuada, una historia que aprovecha la energía del grupo para lidiar con un problema común.

Afrontémoslo, liderar es más divertido que seguir a otro. Incluso si nunca quieres llegar a ser consejero delegado o cambiar el mundo, querrás tener el control de tu propio trabajo y tus propias ideas. En última instancia, eso es lo que el poder de las historias puede darte.

Ésa es la transformación que queremos que produzca este libro. *Convencer a la gente contando historias* puede ayudarte a ser ese líder. Te ayudará a usar historias para levantar la moral, reforzar el trabajo en equipo y definir los problemas, y para poder luego mirarlos con perspectivas de manera que tú y tus compañeros podáis descubrir soluciones originales y efectivas. Y entonces te ayudará a vender esas soluciones para que de verdad puedan aplicarse.

En los siguientes capítulos vamos a tratar más detenidamente cada uno de los cinco elementos que componen la narración de historias que tienen éxito. Así que ¿qué dices? ¿Quieres escuchar unas cuantas buenas historias? No te llevará mucho. Y prometemos que merecerá la pena.

Incluiremos ejercicios que te ayudarán a perfeccionar tu habilidad para contar historias. No te harán perder mucho tiempo ni serán difíciles o embarazosos. Aquí va el primero. Es algo que ibas a hacer de todas maneras.

Mañana cuenta tres historias. Tres historias cualesquiera. Contarás muchas más en un día normal, pero

esta vez cuéntalas a la vez que eres consciente de los cinco elementos que contiene cada una. Y cuando las estés contando, o justo después, repasa estas cuestiones como si tuvieras una lista mental:

Pasión: ¿Por qué he contado la historia? ¿Qué hace que me importe? ¿Le importaba a mi audiencia?

Héroe: ¿Sobre quién era la historia? La persona a la que se la estaba contando ¿parecía aceptar el punto de vista del héroe?

Antagonista: ¿A qué problema tenía que enfrentarse el héroe, y cómo nos ha hecho sentir a mí y a mi oyente el que contara la historia?

Inspiración: ¿Qué ha aprendido mi héroe en la historia? ¿Qué he añadido a los fríos datos para hacerla brillar?

Transformación: ¿Qué ha cambiado en la historia?

Después escucha tres historias que otros te cuenten usando las mismas preguntas. ¿Por qué me están contando esta historia? ¿De quién trata realmente esta historia? Y así sucesivamente.

Es un ejercicio fácil. Nadie tiene por qué saber que lo estás haciendo (a menos que quieras convertirlo en una de tus propias historias) y te sorprenderá lo rápido que le coges el tranquillo. Con toda seguridad te ayudará a recordar las historias de los demás y puedes incluso comenzar a recopilarlas. Como sabe todo buen vendedor, recopilar historias de otros puede ser un hábito muy valioso que merece la pena adquirir.

CAPÍTULO 2

Fuego interior. Persuasión personal

Dave Austgen es el tipo de cliente con el que nos encanta trabajar. Dave es director general de tecnología y operaciones de Shell Hydrogen, una división de Shell Oil —compañía que figura entre las 50 primeras de la lista de la revista *Fortune*—. Dejó su puesto en la división química —uno de los negocios fundamentales de Shell y la trayectoria profesional habitual para conseguir una promoción continuada dentro de la empresa— para mudarse a una de las más nuevas divisiones de la compañía y centrarse en los combustibles alternativos. Acudió a nuestra empresa de consultoría, FirstVoice, que se especializa en estrategias de comunicación corporativas y para ejecutivos, con un problema. Estaba previsto que interviniera en una conferencia gubernamental para dar una charla de veinte minutos sobre políticas energéticas alternativas. Su audiencia consistiría en socios potenciales, competidores, agencias reguladoras del gobierno y ONG medioambientales. Presentaría los planes de Shell en un estudio titulado «Desarrollar la infraestructura de la economía del hidrógeno». Algunas personas de entre su público eran técnicos expertos; otros no sabían casi nada

sobre este tema concreto. Dave, que es ingeniero y tiene un doctorado en ingeniería química, estaba preocupado porque su material pudiera resultar demasiado seco y técnico, y con un título como ése coincidimos en que no parecía que fuera a arrasar. Nos contó que la misión que le había encargado la empresa consistía en convertir a los competidores en colaboradores en lo que podría acabar siendo una inversión multimillonaria en I+D.

Dave es un tipo agradable que habla con el refinado deje que uno asocia con las regiones petrolíferas de Texas. Claramente es muy, muy inteligente y se mueve con la seguridad física que da el ser un jugador con éxito del juego corporativo. Teníamos curiosidad, así que le preguntamos: «¿Por qué dejaste la división más estable y segura de tu compañía —la petroquímica— para trasladarte a una división de combustibles alternativos que es todavía experimental?» Queríamos que nos contara su historia. Y lo hizo.

Nos habló de los lugares que había visitado durante su vida, lugares de gran belleza natural que temía que no siguieran estando allí para sus hijos debido al calentamiento global. Nos habló de paseos entre las brumas de la selva del Amazonas, de pararse a observar el Parque Nacional de Glaciares de Montana, de ver a las aves elevarse hacia el atardecer sobre los cayos de Florida. Y nos contó que con toda sinceridad creía que el proyecto en el que participaba —el desarrollo del hidrógeno como una alternativa a los combustibles fósiles— podría constituir una gran parte de la solución. Nos dijo que quería contribuir a este cambio positivo. Y nos dijo que él era un hombre de negocios. Estaba convencido de que se podía

ganar mucho dinero —mucho dinero incluso para los estándares de la industria petrolera— siendo parte de la solución en vez de parte del problema.

No le llevó mucho contárnoslo. No más de un minuto o dos, pero logró una impresión duradera. Cuando acabó sabíamos que aunque pudiera ser que su charla de verdad tuviera que ser muy técnica, sería un éxito. Dave tenía aquello que todo contador de historias —y eso es lo que siempre es alguien que habla en público— debe poseer antes que cualquier otra cosa. Dave tenía *pasión.*

La pasión es el primero de nuestros cinco elementos. Sin ella no puedes ponerte en marcha. En realidad apenas podrías levantarte de la cama, así que mucho menos inspirar a hacer algo a una sala llena de extraños. Es este fuego interior el que hace que necesites contar esa historia, y el que hace que todos los demás necesiten escuchar. Es el «porqué» de la historia: por qué la estás contando, por qué nos sentimos arrastrados a escucharla.

Encontrarla, en ti mismo y en tus presentaciones, es absolutamente esencial para el modo en que hoy en día se hacen negocios. Los días del sueldo para toda la vida se terminaron. Incluso en Japón ya no se proporciona una pensión a cambio de ser un pequeño engranaje sin cara y sin nombre en la maquinaria de la compañía. El «hombre de empresa» acabó; el «emprendedor corporativo» —a menudo agrupado con otros en pequeños equipos especializados para mantener la movilidad competitiva— se está imponiendo con fuerza. Puede que lo que todos queramos sea seguridad y un sueldo ininterrumpido, pero

lo que estamos buscando activamente es lo próximo que va a ser un bombazo. Lo conoceremos cuando lo veamos. Si no lo vemos primero, lo sabremos cuando algún otro lo vea. Lo percibiremos en su cara, en el ligero destello de sus ojos, en la pasión que a duras penas puede contener en su voz. Allan Weber y Bill Taylor, fundadores de la revista *Fast Company*, capturaron este espíritu en su eslogan —«Todos los negocios son personales»—. Ya sea que estés trabajando para conseguir ascender por el campo de minas de una empresa moderna, echando horas hasta bien entrada la noche como parte de un equipo creativo, o llegando temprano para hacer llamadas en busca de nuevos clientes, si tú no estás personalmente comprometido y apasionadamente implicado, ¿por qué les debería importar a los demás?

Conseguir que a otras personas les importe lo que a ti te importa es de lo que trata este libro.

Lo primero que cualquiera de nosotros tiene que hacer si quiere que sus ideas se impongan en el mercado es manifestarlas. Desgraciadamente, en encuesta tras encuesta, hablar en público aparece como el número uno entre los miedos más comunes —con mucha distancia sobre el temor a los accidentes, la enfermedad o un ataque terrorista—. Lo que significa, como dice Jerry Seinfeld, que «si se les da a elegir entre decir unas palabras en un funeral o estar en el ataúd, la mayoría de la gente preferiría estar muerta». Hablar en público es intimidante.

Y el público no tiene que ser siquiera muy numeroso. Intervenir en la sala de reuniones de una empresa a menudo es tan estresante como hablar ante un gran grupo, y pedir a un jefe un aumento de sueldo en un encuentro

de tú a tú garantiza poder disparar la presión sanguínea de cualquiera. Por suerte, el primer minuto más o menos es el más duro. Tras eso normalmente se hace más fácil. Se trata de algo más que únicamente causar una primera buena impresión, aunque es una gran parte y más tarde abordaremos cómo lograr precisamente eso. Supone también superar el escollo de cien mil años de evolución.

Durante la mayor parte de nuestro tiempo sobre este planeta, los humanos hemos vivido en pequeñas tribus, y encontrarse con miembros de otras tribus era cuando menos peligroso. Desde luego uno no salía solo. La costumbre que mantenemos de dar la mano —y mostrar que no vamos armados— es un vestigio de esos días. Por tanto, lo primero que les decimos a nuestros clientes cuando van a intervenir en una presentación en público —o tienen que hacer un importante discurso de venta— es que el miedo que sienten es absolutamente natural. Todos lo sentimos, y está entre los más intensos miedos que vamos a experimentar nunca.

Hace unos años, el ejército de Estados Unidos elaboró un proyecto de investigación sobre quiénes resultaban ser los mejores soldados. Los investigadores determinaron que lo que iban buscando no era la ausencia de miedo. El miedo, y la reacción de adrenalina que le acompaña, aguza enormemente los sentidos y es un rasgo positivo para la supervivencia. Lo que querían era gente que pudiera entrar rápidamente en el estado de alerta extrema que conlleva el miedo, y después, igual de rápidamente, sacárselo de encima y hacer lo que se tuviera que hacer. En combate, es una cuestión de vida o muerte. Pero ¿qué podían usar para poner a la gente a prueba y encontrar a

aquellos que se asustaban pero no se quedaban paralizados? Los videojuegos resultan ser simulaciones muy buenas para ciertas cosas, pero no afectan a nuestros miedos más profundos.

A los psiquiatras del ejército se les ocurrió un sencillo test. Ordenaron a los soldados a los que estaban analizando que dieran un discurso sobre un tema que les era sólo vagamente familiar en una habitación llena de extraños y después monitorearon su reacción. En todos ellos, el ritmo cardíaco se desbocó, la tensión se disparó, hubo un aumento de la sequedad en la boca y la respiración se hizo más rápida y menos profunda —todas las reacciones esperadas del estrés—. Lo que los psiquiatras buscaban eran los soldados cuya psicología regresaba rápidamente a un estado normal tras el shock inicial. Ésos eran los que estaban preparados para ser líderes. Lo que queremos decir es esto: no tienes que ir a Iraq para sentirte como si tu vida estuviera al borde del abismo. Algunas veces sólo pensar en entrar en una habitación llena de desconocidos es suficiente.

Y no hay manera de acostumbrarse. Los actores profesionales experimentan la misma reacción física. Un estudio médico británico situó los niveles de estrés de los actores profesionales la noche de un estreno en el «equivalente a los de la víctima de un accidente de tráfico». Si te sientes como si te hubiera atropellado un camión, no estás solo. Incluso sir Laurence Olivier, el más grande actor de su generación, luchó contra el pánico escénico toda su carrera, hasta el punto de que solía pedir a los otros actores que no le miraran a los ojos cuando estaba sobre el escenario. Se sentía demasiado vulnerable y cercano al pánico.

Como les decimos a nuestros clientes en el mundo empresarial, todo el mundo tiene miedo. La pregunta es: ¿qué vas a hacer tú al respecto? Nosotros sugerimos que hagas lo que mejor sabes hacer. Lo que mejor saben hacer todos los seres humanos. Cuenta una historia, cuanto más personal y apasionada mejor.

De manera que sugerimos a Dave que abriera su charla en la conferencia sobre energía hablándoles a los demás sobre lo mismo que nos habló a nosotros —sus viajes, sus hijos, sus sueños de futuro, su visión de contribuir a un cambio positivo—. A Dave no le resultaba embarazoso adentrarse en todo eso (brevemente, por supuesto), pero sí le preocupaba. Cuanto más arriba asciendes en la cadena alimentaria de una gran compañía, más tenderás a la jerga empresarial y a dejarte llevar por el plural mayestático cuando hablas, y más alérgico al riesgo será el entorno que te rodea. Tener un alto cargo en Shell es estar en una posición bastante delicada. Dave estaba preocupado de que al hablar sobre sus sentimientos en vez de repetir las consignas de la empresa se estuviera exponiendo a ser víctima de los francotiradores. Y tenía razón. Estaba asumiendo un riesgo real. Era un riesgo que tuvo su recompensa (cómo de grande es algo que abordaremos en seguida), pero hizo falta valor. Como ya hemos dicho, Dave es el tipo de cliente con el que nos encanta trabajar.

Comenzar tu presentación con una historia personal —cuán personal dependerá de lo cómodo que te sientas— ofrece dos ventajas inmediatas.

En primer lugar, las historias, en especial nuestras propias historias, son muy fáciles de recordar, y dada la presión a la que te enfrentas en ese momento, ¿por qué

querrías ponerte las cosas difíciles a ti mismo? Lo último que quieres es quedarte paralizado nada más empezar. La mirada de absoluto estupor y desconcierto, como la de un ciervo deslumbrado por el faro de un coche en mitad de la carretera, que les sobreviene a los oradores mientras se esfuerzan por recordar la primera línea —o cuando esconden los ojos mientras leen el guión y después miran furtivamente hacia arriba— es una mala primera impresión que resulta muy difícil superar. Transmite la impresión de ser natural y relajado haciendo lo que haces de manera espontánea: cuéntame una historia. No tiene por qué ser larga. Si es tu historia, no una que te han escrito, la audiencia escuchará la autenticidad en tu voz. Los seres humanos son muy buenos detectando exactamente ese tipo de indicaciones en los primeros encuentros. Recuerda, es la evolución. Los humanos que no podían hacerlo hace mucho tiempo que fueron eliminados de la reserva genética. Tan preocupado como te muestras tú por la audiencia, se muestra ella recelosa hacia ti. Así que gánatelos mostrándote auténtico y relajado.

En segundo lugar, las historias rápidamente te permiten hacer, en los primeros sesenta segundos de tu presentación, las dos cosas que todas las investigaciones muestran que son las más importantes para aumentar tu «capacidad de gustar»: compartir algo personal y mostrar a la audiencia que les estás hablando, no simplemente ofreciéndoles un discurso enlatado o soltándoles un rollo de vendedor. Si lo piensas, esto es exactamente lo que hace la clásica apertura de un monólogo cómico. El cómico avanza hacia el centro del escenario del club y dice: «Hola, acabo de volver de Los Ángeles, y tengo que deciros que esas

autopistas son otro mundo. Veréis, yo soy de Brooklyn [algo personal]... ¿hay aquí alguien más de Brooklyn? [La actuación se abre para incluir a la audiencia y alguien responde que sí.] ¿Sí, de dónde?... Vaya, conozco ese barrio. Menudo sitio. Así que como decía, no estoy para nada acostumbrado a las autopistas...» Siendo personal y abriéndose a la audiencia, el cómico nos hace pensar: «Vaya, me gusta este tío.» Y funciona incluso si somos conscientes de lo cuidadosamente planeada que está esa interacción. Por supuesto, si el cómico en realidad no es de Brooklyn, ya puede ser un buen actor.

Una razón por la que los chistes fracasan tan a menudo cuando se usan para abrir un discurso en una empresa, obteniendo como mucho risitas nerviosas de cortesía, es que los cómicos profesionales usan los chistes para revelar algo personal sobre sí mismos —cuanto más reales y personales sean las revelaciones más graciosos serán los chistes—. Con demasiada frecuencia los oradores en el mundo empresarial se esconden tras sus chistes, usándolos para cubrir el nerviosismo o desactivar una potencial oposición a lo que viene luego en el discurso. Quizá el que más embarazo provoca es el consejero delegado cuyo discursito ha sido redactado por un escritor de gags para hacerle parecer uno más de la pandilla. El material puede funcionar estupendamente en un club, y resultar muy divertido cuando se lee sobre el papel, pero al comienzo de una presentación ante accionistas resulta rancio y artificial, exactamente la impresión contraria a la que se pretende lograr. Lo que es una pena, porque todo lo que el jefe tendría que hacer para ser uno más de la pandilla es contarnos una historia sobre su familia, su casa o su día

en la oficina. O sobre algo que acaba de ver que le hace saber que la empresa está en el buen camino. El tipo de cosas que todos compartimos. Comparada incluso con el mejor chiste precocinado, una buena historia es más fácil de recordar, más fácil de contar (como dice el viejo dicho del mundo del espectáculo: «Morir es fácil, lo difícil es la comedia») y mucho, mucho más efectiva.

El ex presidente de la Cámara de Representantes Tip O'Neill construyó su carrera sobre su capacidad para saber cómo abrir de este modo un discurso. O'Neill, un político de Boston extremadamente hábil a nivel local, logró su primer cargo en la política nacional como responsable del Comité Demócrata de Campaña por el Congreso. Era un puesto que le obligaba a viajar por todos los distritos electorales de Estados Unidos. En cada uno de ellos daba un breve discurso y después hacía un poco de recaudación de fondos. Convirtió en un hábito pedir a su anfitrión que, la tarde anterior a su charla, le llevara a algún sitio que fuera distintivo de la comunidad. La casa de Truman en Misuri. Un campo de batalla de la guerra civil en Georgia. El dónde no era lo importante. Lo que importaba era que la gente sabía que era local y único. Después Tip comenzaba su discurso hablando de su visita al monumento local, lo que había significado para él y cómo se había sentido al contemplarlo. Era un momento personal y claramente algo que no se esperaban. Le conectaba con la gente a la que hablaba. Y a ellos les gustaba. Les gustaba tanto que cuando se daba una vuelta pidiéndoles fondos, ellos sacaban sus talonarios y Tip llegó a convertirse en uno de los presidentes de la Cámara más efectivos de la historia reciente.

De modo que existían buenas razones por las que Dave debía afrontar el riesgo de comenzar su conferencia sobre energía con una historia. Era un riesgo, pero el riesgo era una razón más para hacerlo. Porque a la gente le encanta ver a otros asumir riesgos y salir airosos. Nosotros nos inclinamos a apoyar al hombre que vuela en el trapecio. Animamos al piloto de carreras que se abre paso esquivando neumáticos ardiendo y metales retorcidos para dirigirse a la bandera de meta. Si el riesgo no estuviera presente no sería interesante. Y les deseamos lo mejor. Cuando les vemos en peligro, no queremos que les pase nada.

Hace unos años, Marshall Goldsmith era el principal orador en una conferencia sobre cómo las empresas podían retener a sus mejores talentos. Era una conferencia de fin de semana y el primer día fue plomizo hasta el punto del desastre. Esa noche el patrocinador de la conferencia se sentó con Marshall y, frente a lo que ahora éste califica de «quizá unos pocos martinis de más», dieron con un plan para salvar el acto.

Al día siguiente, la charla de Marshall ante una audiencia compuesta en su mayor parte por altos ejecutivos de Recursos Humanos comenzó con una pregunta seria: «Simplemente ¿cuán lejos están dispuestos a llegar para retener a los trabajadores de mayor talento y mejor rendimiento de la compañía? ¿Qué están dispuestos a hacer —no a decir, sino realmente a hacer— para seguir siendo competitivos?» Por ejemplo, ¿les deberían permitir no llevar chaqueta a las reuniones de la empresa incluso aunque rompa su política en cuanto a vestimenta? En ese punto, Marshall se quitó la chaqueta. ¿Y qué hay de

la corbata? ¿Pueden prescindir de la corbata? Marshall podía; se la quitó y la tiró a un lado mientras continuaba hablando sobre algunos de los problemas comunes que los trabajadores con un perfil creativo tienen dentro de la cultura empresarial. Bueno, de perdidos al río, ¿qué me dicen de esa almidonada camisa blanca? Vamos a librarnos también de ella. Llegados a ese punto, la audiencia estaba al borde de sus asientos. Zapatos, calcetines... sólo piensan una cosa. ¿Cuándo se detendrá? ¿Cuán lejos irá? ¿Se va a quitar los calzoncillos? Eso es lo que estaban buscando. Pero lo que estaban escuchando era su charla. Bajo todo lo demás, él estaba planteando un desafío serio: ¿está tu compañía tan aferrada a las tradiciones corporativas que está estrangulando su propio futuro? Y estaba subrayando uno de los puntos clave: las acciones dicen más que las palabras.

Pero veamos, antes de que alguien corra a cometer acoso sexual en torno a la máquina de café en nombre de la promoción de una buena idea, deberíamos recalcar que Marshall pudo llevar esto a cabo con éxito por tres razones. Una es que lo que hacía no era únicamente escandalizar; estaba conectado al tema de su charla. Dos, como experto *corporate coach*, Marshall es extremadamente bueno reconociendo las pistas físicas que señalan el nivel de confort de los demás, y mientras hacía esto tenía su radar interno encendido a plena potencia. Igual de absorto que estaba su público preguntándose: «¿Hasta dónde va a llegar?», lo estaba él mientras pensaba para sí: «¿Hasta dónde puedo llegar?» Si en algún momento hubiera oído que la risa de la audiencia pasaba a alejarse de una genuina diversión para tomar un tono nervioso, estaba preparado para parar.

Por tanto, todos en la sala estaban alentando lo mismo —que él llegara justo al borde pero no lo cruzara—. Si juegas con fuego, debes tener cuidado de no quemarte. Marshall hizo un trabajo magistral comprobando los límites y sabiendo retroceder para lograr encendidos aplausos. Y tercero, además de ser el *coach* para ejecutivos mejor pagado del mundo, Marshall tampoco es un mal *stripper*. Si en cualquier momento hubiera empezado a sentirse avergonzado y hubiera traspasado su propio nivel de confort, todo el castillo de naipes se hubiera venido abajo. Fue su apasionado compromiso hacia lo que estaba diciendo lo que le permitió permanecer centrado en su mensaje y formar un todo sólido. A la audiencia le encantó. Todo eso pasó hace cinco años y la gente todavía habla de aquel discurso.

Por tanto, la gente adora apoyar a quienes asumen un riesgo y vencen siempre y cuando se muestren apasionadamente comprometidos con el hecho de enfrentarse a él. Pregúntale si no a Bill Clinton.

Probablemente no existe un acto más arriesgado en la moderna política estadounidense que la conferencia de prensa de Clinton en la Casa Blanca en enero de 1998 en la que meneó su dedo ante la cámara, nos miró directamente a los ojos y afirmó categóricamente: «No mantuve relaciones sexuales con esa mujer... la señorita Lewinsky.»

En todos menos en el más técnico de los sentidos, estaba mintiendo descaradamente. Al hacerlo estaba arriesgando la posesión más preciada de un presidente

—la confianza del pueblo estadounidense—. No estamos defendiendo lo que hizo, y los aspectos políticos de la situación están abiertos al debate, pero no por nuestra parte, porque nosotros no nos dedicamos a la política. Nos dedicamos a la comunicación. Así que lo que nos fascina es cómo esta simple declaración, que claramente se vio refutada con mucha rapidez por los hechos —incluyendo el famoso ADN en el vestido azul—, en realidad reforzó el apoyo a Clinton. Subió en las encuestas y se mantuvo arriba, y cuanto más le atacaban, más escalaba en los sondeos. Cuanto más mostraban los informativos esa escena, más se polarizaba el país, con la mayoría de los ciudadanos aglutinándose en torno a él para apoyarle. Iba contra las leyes de la gravedad política. Era como ver a alguien levitar. Como nos recordaban constantemente los comentaristas republicanos, se supone que el mundo no funciona así. Simplemente no era lógico.

Pero tampoco lo son las motivaciones primarias de las personas. El tipo de motivaciones que hacen que la gente decida apoyar tu idea o ignorarla. Puede que Clinton no tuviera la verdad de su lado, pero tenía pasión. En ambos sentidos de la palabra. Y esa asociación semántica es más que pura casualidad, porque —como la actuación de Marshall también demostró— hay algo marcadamente sexual (aunque no necesariamente explícito) en torno a la pasión. El amor apasionado es lo que produce que todos existamos y lo que mantiene unidas nuestras relaciones más íntimas. Los odios apasionados alimentan las enemistades y los prejuicios a lo largo de generaciones. Es un asunto peliagudo este de la pasión, pero nuestros más respetados héroes, de Prometeo hacia

abajo, son los que pueden jugar con fuego y aún acabar como ganadores.

«Ganadores» es la palabra clave. Así que ¿qué es lo que puedes hacer para asegurarte de que cuando asumes el riesgo de dar una charla pública que rompa moldes y en la que de verdad te juegues algo que te importa mucho acabes ganando?

Bien, primero, sé consciente de que hacer que la gente se enfade contigo no es perder —al menos, no totalmente—. Perder totalmente es tener gente a la que no le importe lo suficiente lo que estás diciendo como para prestar atención y permanecer despiertos. Comprometerte con lo que te apasiona normalmente es suficiente para lidiar con eso, así que ya tienes medio camino andado. En segundo lugar, sé consciente de que estás en un combate. Si no fuera así, no necesitarías persuadir a la audiencia; ya estarían de tu lado y probablemente sólo haría falta que les enviaras una simple circular. Dado que estás en una lucha, y perder va a quitarles el pan de la boca a tus hijos (incluso si esos hijos no han llegado todavía, confía en mí, Pequeño Saltamontes, llegarán), deberías hacer tus deberes y estudiar la guerra siguiendo a los maestros. Los dos maestros que nosotros recomendamos son *El arte de la guerra*, de Sun-Tzu, y *The Book of Five Rings* [*El libro de los cinco anillos*], también llamado *Writings on the Five Elements* [*Escritos sobre los cinco elementos*], de Miyamoto Musashi.

El arte de la guerra, de Sun-Tzu, escrito durante el período clásico de la dinastía Chou (del 551 al 249 a. C.), es el primer gran manual de guerra del mundo, y todavía

lo usan los mejores ejércitos, incluyendo nuestro Cuerpo de Marines, así como los más innovadores expertos en planificación estratégica empresarial. *The Book of Five Rings*, de Musashi, es obra del más destacado espadachín de Japón y fue redactado en 1643 en la prefectura de Kyushu mientras el famoso samurái se encontraba meditando en una cueva. No dejes que este aspecto de la meditación te engañe. Se trata de un relato maravillosamente sangriento de cómo cruzar tu espada con la de un enemigo y salir de allí con la cabeza y los dos brazos todavía pegados a tu cuerpo. Durante años ha sido usado como texto fundamental para la formación de ejecutivos en la cultura empresarial zaibatsu de Japón. A medida que la economía global se extiende y los mercados asiáticos continúan creciendo exponencialmente, aprender de nuestros competidores potenciales es algo que resulta sencillamente inteligente. Estos libros tienen mucho que enseñarnos de la guerra como una lucha de ideas.

El clásico de Sun-Tzu comienza: «La guerra es una cuestión de vital importancia para el Estado; la provincia de la vida y la muerte; el camino para la supervivencia o la ruina [...] Por tanto evalúala en base a los cinco elementos fundamentales [...] El primero de estos factores es la influencia moral; el segundo, el clima; el tercero, el terreno; el cuarto, el mando; y el quinto, la doctrina.»

Sustituye «Estado» por el nombre de tu compañía y te puedes hacer una idea. Los cinco elementos de Sun-Tzu y nuestros cinco elementos son a grandes rasgos análogos. Lo que él llama «influencia moral», es a lo que nosotros nos referimos como «pasión». Así que antes de entrar en una habitación y presentar tu nueva idea, plantéate unas cuantas

preguntas fundamentales para asegurarte de que la fuerza te acompaña. ¿Realmente te importa lo que estás a punto de decir? ¿Es cierto? Deja las mentiras para los profesionales. Si no puedes encontrar nada verdadero en una idea, elige otra de la que hablar. Sun-Tzu ahonda en la definición de fuerza moral como aquello que hace que la gente siga a sus líderes «incluso hasta la muerte». Tu idea no necesita seguidores tibios. Lo que estás buscando son personas que estén tan dispuestas a asumir un riesgo por ella como lo estás tú. Para eso, necesitas que esté «caliente».

En términos de celebración de reuniones, lo que Sun-Tzu llama «clima», nosotros lo llamamos «elección del momento». La energía de una reunión de negocios por la mañana es totalmente diferente a la del mismo tipo de reunión justo después de comer, cuando todo el mundo se siente lleno y un poco perezoso, y totalmente diferente a su vez de una reunión justo antes de salir, cuando la cafeína ha dejado de hacer efecto y la energía creativa de la mayoría ya se ha agotado. Así que ¿cuándo es tu reunión? Mejor convocarla a primera hora de la mañana, pero puede que no seas capaz de controlar el momento. Sí puedes, no obstante, modificar tu presentación para que se ajuste a la franja horaria que se te ha impuesto.

La mañana es luminosa, nítida y penetrante, y puedes tomarte tu tiempo para contar los detalles que sustancian tu plan. Tras la comida, necesitas redireccionar la energía de tu audiencia. La gente siempre se siente un poco remolona después de comer, y hay una natural bajada de energía entre las dos y las cuatro (que es por lo que en algunos países duermen la siesta), así que ten presente que vas a tener que esforzarte para mantener

a tu audiencia centrada en la tarea. Haz que sea ágil y ligera. Ninguna parte de tu presentación debería durar más de cinco minutos, y si trabajas en equipo, haz que con frecuencia sean los demás los que hablen. Si planeas usar una presentación de PowerPoint, por lo que más quieras no bajes la intensidad de la luz. Antes de salir, la energía de la gente ya se ha agotado. No esperes que tomen decisiones; trabaja para hacerles recordar. Reduce tu presentación a lo imprescindible y concluye con un cierre rápido y potente. Tu objetivo es conseguir que esa noche la pasen pensando en tu idea.

Con «terreno» nos referimos a la localización física real en la que estarás. Si vas a hacer una presentación ante un grupo, llega temprano. Lord Nelson —el almirante de más éxito de la marina británica y héroe de Trafalgar— decía que él debía todos sus triunfos a su costumbre de llegar siempre quince minutos antes a cada combate. Es un hábito que necesitas adquirir. Te dará el tiempo necesario para familiarizarte con tu equipamiento. Asegúrate de que tu PowerPoint funciona y tu sistema de sonido está ajustado correctamente. Pon a prueba el espacio que vas a usar. Si tienes que hacer la presentación sentado, ponte cómodo en tu asiento. Comprueba que tu silla no chirría cuando levantas tu peso. Si puedes dar tu discurso de pie, hazlo así, pero asegúrate de que no te ves atrapado detrás de un podio. Al ojo le encanta el movimiento, especialmente el movimiento que se acerca o se aleja de nosotros. Piensa en todos esos fantásticos planos de las películas en los que el héroe cabalga hacia nosotros aparentemente para siempre, o la chica guapa corre hacia donde estamos a cámara lenta. Sobre un escenario, el movimiento de lado

a lado produce la impresión de ser un paseo nervioso, y únicamente funciona si te encuentras activamente pensando una respuesta. De lo contrario, evítalo. He aquí un truco rápido. Cuando estés tratando sobre el futuro, da un paso hacia delante y hacia la audiencia. Cuando menciones el pasado, da un paso atrás. Y cuando estés en el aquí y ahora, permanece centrado y quieto.

Cuando Sun-Tzu dice «mando» se refiere al «general», y ése eres tú. La cualidad más importante del general es el valor. Aristóteles definió el valor no como la ausencia de miedo, sino como el equilibrio justo entre timidez y exceso de confianza. El mejor general de campo que hemos visto es Joe Montana, ex *quarterback* de los San Francisco 49ers. Se mueve en el circuito de las charlas motivacionales, y si disfrutas de alguna oportunidad de ir a verle, deberías aprovecharla. Tiene la capacidad de ganarse la atención del público sin ningún esfuerzo y hace completo honor a su apodo de «Joe Cool». Cuenta una historia de cómo marcó el *touchdown* que les dio el partido durante la Super Bowl XXIII que es tan elegante y llena de gracia que no hay que perdérsela. Te la contaríamos, pero de verdad ésta la tienes que ver tú mismo. La historia está en el modo en que porta su cuerpo, la manera en que mueve el brazo hacia atrás para lanzar el pase imaginario, la intensidad que asoma en sus ojos y la calma que inunda su voz. Por cierto, acudir a ver a oradores que de verdad hablan muy bien en público es una estupenda manera de convertirte en uno. Proponte hacerlo.

El elemento final de Sun-Tzu es la doctrina, aunque algunas traducciones se refieren a él como «política». Es tu plan de juego. La columna vertebral de tu discurso.

Ensáyalo en voz alta. No necesitas sabértelo palabra por palabra —de hecho, si lo haces, resultará forzado— pero sí tienes que estar absolutamente familiarizado con la secuencia de manera que si sucede algo inesperado (y siempre sucede: el micrófono se corta, un camarero tira un plato o tu PowerPoint funde un fusible) esto no te sobresalte. No memorices tu discurso, simplemente repítelo unas cuantas veces. Leerlo en silencio no es para nada lo mismo. Nuestra regla general es hacerlo cinco veces, al menos una o dos ante una audiencia en directo —incluso tu gato cuenta, aunque sería mejor que fuera ante tus colegas—. Si dura veinte minutos o más, diles que luego les invitarás a una cerveza —o, mejor todavía, diles que les devolverás el favor la próxima vez que necesiten una caja de resonancia—. Después pregúntales qué ha funcionado y qué no. En realidad ya habrás aprendido mucho simplemente prestando atención a sus reacciones. Ensayar frente a un público, incluso un público de una persona, es indispensable y mejora tu confianza. Resístete a la tentación de hablar sobre tu discurso. No les cuentes lo que vas a decir, dilo. Necesitas que tu charla fluya. Lo que a veces funciona por escrito no te saldrá oralmente con facilidad. Abrevia y encuentra otra manera de decir las cosas que resulte relajada y agradable a tus propios oídos. Es necesario que suene bien.

Por último, debes saber lo que quieres que haga tu público una vez que acabes de hablar. No estás ahí sólo por los aplausos. Has invertido un montón de tiempo y energía para conseguir ponerles de tu lado. Ahora diles específicamente qué es lo que quieres que hagan. Que sea simple, que sea claro y que sea factible.

Sun-Tzu es para la estrategia. Es el clásico tipo que ve las cosas en su conjunto. Musashi, el samurái, prefiere la mirada desde cerca y personal. Se centra sobre todo en asestar el golpe mortal.

Miyamoto Musashi es un icono cultural en Japón. Su vida ha sido objeto de numerosas novelas y películas, incluyendo la clásica trilogía *Samurái* protagonizada por Toshiro Mifune. Musashi era un huérfano de una familia samurái que mató por primera vez a un hombre en un duelo a espada cuando tenía trece años, y después pasó los siguientes treinta viajando por todo Japón y desafiando a los mejores guerreros en combates personales, todo con la meta de perfeccionar su arte. Nunca perdió. Por el camino se convirtió en un maestro de la pintura con pincel y la caligrafía japonesa, y sus obras de arte adornan algunas de las mejores galerías del mundo. Vio que la pluma —al menos el pincel para tinta japonés que es su equivalente— no es sólo más poderosa que la espada, sino una extensión natural de ella. Siendo además un devoto budista, al final de una vida que le había llevado de la pobreza a los más refinados niveles de la sociedad japonesa se retiró a una cueva a contemplar lo que había aprendido y lo que tenía que enseñar. El resultado fue *The Book of Five Rings.*

Este libro es enormemente práctico en términos de cómo manejar una espada, controlar las líneas de ataque de tus oponentes y usar el tiempo y el ritmo en tu provecho, todos ellos puntos importantes que recordar en las presentaciones públicas, pero en el núcleo de su técnica sin igual está lo que Musashi llamó *hitotusenouchi,* «ganar

con un solo golpe». Como él dice: «Adquiere la capacidad de ganar con certeza teniendo presente en tu mente el golpe único. Éste es el camino de la victoria en todo combate. Ejercítate bien.»

En la moderna disciplina kendo, cuando se asesta un golpe de este tipo la competición se acaba y se declara el vencedor. Ha sido descrito como un golpe que «resuena en el corazón y la mente del que lo recibe y también en la mente del que lo asesta». Es la historia por excelencia. Un hecho —el golpe— envuelto en la emoción espontánea y pura que te permitió asestarlo y que te transforma en un ganador. Es un momento de pura pasión.

William Safire, ex redactor de los discursos de Richard Nixon y el columnista de *The New York Times* responsable de que siga existiendo la corrección gramatical en el mundo, desde luego sabe qué es lo que hace que un discurso sea bueno. Ha escrito los suficientes. Y él dice que en el centro de todo discurso político excelente hay una única línea extremadamente memorable que contiene en un lenguaje simple todo lo que el discurso está esforzándose por transmitir. ¿Quién recordaría la intervención inaugural de Kennedy sin «No preguntes lo que tu país puede hacer por ti, pregunta lo que tú puedes hacer por tu país» o el primer discurso inaugural de Roosevelt sin «A lo único que tenemos que temer es al propio miedo»? Y la simple orden de Ronald Reagan, «¡Señor Gorbachov, derribe este muro!», resuena todavía en la historia. Son, en forma de lenguaje, lo que Musashi quiso decir con «golpe único». Contienen la esencia de todo el discurso. Son la chispa que hizo que en un principio el orador sintiera que necesitaba hablar, y son la antorcha que se va pasando.

La idea que contienen se propaga porque es la naturaleza del fuego. Es contagioso.

Siempre recomendamos a nuestros clientes que una vez que tienen listo su discurso trabajen para condensarlo en una única frase fácil de recordar. Puede que nunca llegues a pronunciar esa frase como tal, pero tenerla constantemente preparada en algún rincón de la mente es tu más importante ventaja.

De manera que después de trabajar con Dave Austgen en su discurso para la conferencia sobre energía asegurándonos de que contenía nuestros cinco elementos esenciales para una historia (pasión, héroe, antagonista, inspiración, transformación), pasamos a ocuparnos junto a él de su frase fundamental. Puesto que él sabía de lo que estaba hablando, y realmente le importaba, le resultó fácil que se le ocurriera. «Como alternativa a los combustibles fósiles, los vehículos de hidrógeno son posibles y muy rentables, y ahora mismo constituyen la opción correcta.» Nunca la dijo durante su charla —no tuvo que hacerlo— pero si hubiera tenido oposición por parte de su audiencia, estaba preparado con el golpe mortal.

¿Cómo fue la charla para Dave? Recuerda su misión. Shell quería encontrar socios potenciales en un proyecto de I+D a gran escala. Bien, al final de sus veinte minutos de presentación se pusieron en contacto con Dave cuatro muy importantes actores en el campo de la energía (y cuando en Shell dicen muy importantes, de verdad quieren decir *muy importantes*) que querían estudiar la posibilidad de una alianza estratégica. Como resultado,

el proyecto de Dave para construir una infraestructura económica del hidrógeno, que pensamos que de verdad podría contribuir enormemente a resolver el problema del calentamiento global, está avanzando a toda velocidad. Y ocurrió porque Dave sentía la suficiente pasión hacia lo que tenía que decir como para enfrentarse al riesgo de usar el poder de las historias.

CAPÍTULO 3

Incendios forestales. Motivar a las masas

Bien, ahora más o menos sabes qué hacer si quieres entrar en una habitación y venderle a gente que necesita artilugios los artilugios que necesitan. Siempre y cuando ambos, tú y ellos, estéis interesados en los artilugios. Es un trato cerrado. Si a ellos todavía no les interesan, para cuando acabes este libro sabrás cómo conseguir que así sea. Pero ¿qué pasa si no puedes realizar esas visitas en persona? ¿Cómo motivas a tu personal de ventas para que salga y lo haga por ti? ¿O qué sucede si lo que intentas es vender millones de artilugios a millones de personas en millones de cuartos de estar por todo el país? Si formas parte de una tienda de diseño de lujo, la persuasión personal puede ser la única habilidad que de verdad necesitas, pero la gente a la que estás vendiendo —las grandes empresas que dependen de poder acceder a los mercados de masas— todavía necesitará que la ayudes para ampliar su atractivo. Incluso el más creativo de entre los emprendedores creativos necesita saber cómo llevar las cosas a otro nivel. Afortunadamente, una de las ventajas de la narración de historias como estrategia de comunicación es que es fácilmente escalable.

Una buena historia funciona igual de bien en la televisión que cuando se le susurra a un tipo en la parte de atrás del local de reuniones de un sindicato. Es tan poderosa en el tocador como en la sala de juntas. A la gente le encantan las buenas historias. Nunca tenemos bastante. Y una buena historia es infecciosa. Se propaga como un fuego incontrolado.

Una de las razones es que una buena historia siempre tiene un elemento de sorpresa. De hecho, Jerome Bruner, el psicólogo cognitivo que ya hemos mencionado, sostiene que las historias siempre se originan en lo inesperado. Si tu pareja llega a casa del trabajo cada día a las 18, y todavía no ha aparecido a las 18.15, tu cerebro, lo quieras o no, está ocupado creando historias para explicar la situación. Él (o ella) está luchando heroicamente para abrirse camino en el tráfico de la autopista, o su malvado jefe le está haciendo quedarse tarde a trabajar, o ha recordado que hoy es un día especial y ha parado a comprar flores. Cualquiera que sea la historia que estás imaginando, el propio proceso de la narración te está permitiendo coger un suceso que no puedes controlar —tu pareja no está ahí— y convertirlo en un relato que sí puedes dirigir. Al hacerlo te permite ensayar posibles respuestas que usarás en un futuro cercano. Si la historia de la autopista es la que acaba siendo cierta, estarás listo con una palabra amable y quizá un martini. Si es la de la tienda de flores, entonces tendrás preparado un «No deberías haberte molestado» y un jarrón.

El elemento de sorpresa que subyace en el corazón de una buena historia es la razón de que sean tan fascinantes. A la gente le encantan los enigmas. Despierta mi

curiosidad y tendrás mi total atención. Es también una de las razones de que algunas de las historias más cortas e infecciosas —aquellas que se propagan más rápidamente— sean los chistes que juegan con la sorpresa.

Por ejemplo, la clásica frase cómica de Henny Youngman: «Llévate a mi mujer... ¡por favor!» tiene sólo seis palabras, pero una vez que la escuchas no puedes olvidarla. Funciona bien porque cuando la dice nos hace pensar que está haciendo la habitual transición cómica, «Llévate a mi mujer...», después cambia de rumbo y nos sorprende con el lastimero «... ¡por favor!». Una súplica emocional a que le liberen de sus regañinas. Ese momento de sorpresa suscita nuestra propia respuesta interna a la historia e inmediatamente fantaseamos con las razones por las que querría librarse de ella. Nada muy elaborado. Sólo unas pocas y fugaces ideas que nos pasan por la mente. Pero al desencadenar esa reacción ya ha conseguido que de oyentes pasivos pasemos a ser participantes activos en su número. Así que hacemos lo que se supone que hacen los participantes activos en un club de comedia: nos reímos. Indicamos que hemos cogido el chiste, que hemos resuelto el acertijo. Puesto que la sorpresa y la solución están tan próximas la una de la otra, el resultado psíquico es especialmente agradable. En la era de Internet, un buen chiste puede dar la vuelta al mundo en menos de veinticuatro horas. Y un chiste extraordinario sigue siendo gracioso durante años, adaptándose a las condiciones cambiantes mientras su frase clave sigue siendo la misma.

Esta capacidad que tienen las historias para enfrentarse a lo inesperado e involucrarnos activamente para encontrar soluciones es una de las razones por las que

las grandes empresas de éxito utilizan las historias como elementos fundamentales de motivación. Esto es especialmente importante para esas compañías cuyo producto está a punto de masificarse. El negocio de los hoteles de lujo está precisamente en esta situación. Cuando alquilas una habitación de hotel, básicamente obtienes lo mismo estés en el Motel 6 o en el Ritz-Carlton. Estás alquilando cuatro paredes, una cama y poder dormir una noche. La razón por la que pagas tantísimo más por el Ritz es una larga lista de intangibles, la mayoría de los cuales se reducen a una cosa: el Ritz te trata bien. Y nadie sabe cómo tratarte mejor. La cadena Ritz-Carlton es el único grupo hotelero que ha ganado el prestigioso premio Malcolm Baldrige del Departamento de Comercio de Estados Unidos, y lo ha hecho dos veces. Lo consiguen haciéndote sentir como un miembro de la familia. Como el bar de *Cheers*, el Ritz parece un lugar donde «todo el mundo sabe cómo te llamas».

Una de las razones es que la cadena Ritz posee de lejos la más sofisticada base de datos de la industria. Si tú pides tu martini agitado, no removido, en Nueva York (y ésta es la última vez que mencionaremos los martinis, lo prometemos), cuando te registras en Pekín, el camarero de allí ya sabe cómo te gusta. Conseguir que una plantilla de más de treinta mil empleados en sesenta y tres hoteles de los cinco continentes detecten ese tipo de detalles sutiles, les den la suficiente importancia como para anotarlos y recuerden luego consultarlos en la lista no es tarea fácil. Para conseguir que todo el mundo esté en sintonía, Ritz usa lo que Sue Stephenson, vicepresidente sénior de recursos humanos, llama «historias asombrosas».

Tres veces a la semana, la «alineación» diaria (las reuniones del equipo que se celebran antes de un cambio de turno) se dedica a la lectura de «historias asombrosas». Son historias en las que un empleado de algún lugar del mundo hizo lo posible y lo imposible, mucho más allá de la llamada del deber, para satisfacer alguna necesidad especial de un huésped. Las «historias asombrosas» son enviadas a la oficina principal, se eligen las mejores y después son reenviadas en los dosieres diarios, de manera que un lunes, miércoles y viernes determinado la misma historia sea leída y comentada por todo el mundo. Las historias se eligen para reflejar cuestiones corporativas —por ejemplo, anticipar lo inesperado— y estos temas pueden ser debatidos de una manera natural y fluida. En lugar de dar la impresión de que son directivas de la empresa sobre cómo se debería comportar uno, se perciben como un refuerzo positivo al mostrar cómo gente que es exactamente igual que tú se está ya comportando.

En la cultura corporativa del Ritz hay un enorme prestigio asociado a que tu historia sea una de las elegidas. Las historias son presentadas por la dirección, pero casi siempre son relativas a acciones del personal de venta primario, las personas que en realidad tienen el contacto directo con los clientes. Si tu «historia asombrosa» resulta elegida hay una pequeña recompensa económica de 100 dólares, pero se trata sobre todo del derecho a alardear. Tus colegas de todo el mundo sabrán el buen trabajo que haces. Después de que una «historia asombrosa» sea leída y debatida, otras historias originadas en el hotel local vienen a la cabeza de forma natural. Es como cualquier reunión de colegas en una residencia universitaria. Acaba girando

hacia el «a que no puedes superarlo», y origina así un ciclo positivo de narraciones que recompensa y refuerza las conductas que hacen del Ritz lo que es.

Cuando supimos cómo estaban usando las historias, tuvimos que ir a echar un vistazo. No habíamos estado en el *lobby* del Ritz-Carlton de Marina del Rey más de tres minutos —de hecho, apenas habíamos tenido tiempo para decir «historias asombrosas»— cuando comenzamos a oír hablar sobre la historia de Fran Adams. Fue elegida una de las diez mejores «historias asombrosas» de 2004 (hay una competición), y todo el mundo en el hotel se enorgullece todavía de repetirla. Merece la pena hacerlo aquí.

Como muchas buenas historias, comienza en una noche oscura y ventosa. En este caso un tormentoso febrero en el que el bar de la planta baja que atiende Fran estaba prácticamente desierto. «El único en la sala era un caballero mayor, el tipo de ejecutivo que ha estado bebiendo el mismo scotch durante los últimos cincuenta años.» Una pareja joven y atractiva —los llamaremos Dick y Jane— entró vestida con camisas floreadas a pesar del tiempo y pidió *mai tais*. Parecían un poco hoscos, pero Fran es de la clase de barman que puede conseguir que cualquiera se abra, así que pronto comenzaron a contar su historia. Dick y Jane se acababan de casar. Siempre habían planeado una luna de miel en el Ritz-Carlton de Kapalua, Hawai. De hecho, tenían ya hecha una reserva con seis meses de antelación, pero a Dick le acababan de diagnosticar un cáncer —una forma de linfoma de Hodgkin especialmente maligna—, así que habían retrasado la fecha y se encontraban en Los Ángeles por la quimioterapia. Esto podía ser lo más cerca de Hawai que estarían nunca,

así que con mucho coraje estaban intentando pasarlo lo mejor posible. Cuando Fran cuenta la historia, en este punto sus ojos adoptan esa mirada ligeramente aturdida que muestran los pacientes de cáncer cuando luchan por encontrar el equilibrio adecuado entre la esperanza y la negación. Obviamente, la historia de la pareja la conmovió profundamente.

Fran consiguió a alguien que la cubriera en el bar y se puso en acción. Encontró a Don Quimby, el jefe de guardia, y juntos fueron a la habitación de atrezo del salón de banquetes y recogieron todo lo que les recordaba a Hawai —una red, una colección de conchas y estrellas de mar, un póster de bailarines hawaianos en una fiesta luau— y rápidamente hicieron un cambio de imagen a la habitación de la pareja. Incluso llenaron una nevera portátil con arena y le plantaron una señal donde se leía: «Playa privada de Dick y Jane.» Luego Don encontró una llave electrónica del Ritz de Kapalua que un huésped anterior se había dejado y la reprogramó para que funcionara en la puerta de la habitación de Dick y Jane. Don se puso una camisa hawaiana y fue a entregarles su nueva llave. Les llevó a su «nueva Suite Hawaiana de Luna de Miel», donde les estaba esperando una botella de champán, regalo de la casa. Y durante los siguientes tres días el personal del hotel hizo todo lo que pudo para que la pareja se sintiera como si estuviera en la luna de miel hawaiana de su vida.

Como truco de marketing es magnífico. Es el tipo de cosas que pone en marcha una avalancha de boca a boca. Habían proporcionado a Dick y Jane precisamente la clase de luna de miel en la que quieren que la gente piense

cuando escuchan el nombre «Ritz-Carlton». Todos los amigos de Dick y Jane iban a preguntar cómo habían ido las cosas en Los Ángeles. Cuando oyeran esta historia, ellos también iban a querer alojarse en el Ritz, e iban a seguir pasando la historia a sus amigos, y así sucesivamente. Pero lo que hace esta historia aún más extraordinaria es que no tiene su origen en un experto en marketing de la sede central de la compañía; se originó en las interacciones a nivel de base que son el núcleo del negocio hotelero.

Cuando la historia de Fran fue elegida como «historia asombrosa», recibió llamadas y correos electrónicos de compañeros de todo el mundo, muchos de los cuales habían trabajado en el pasado con ella, contándole lo bien que les había hecho sentir la historia y felicitándola por su buen trabajo. Tras ser elegida una de las mejores «historias asombrosas del año», recibió una carta de Simon Cooper, presidente de la cadena y consejero delegado, alabando su dedicación y comunicándole cuánto había apreciado su historia a nivel personal. Fran comentó que lo que más había significado para ella fue que «la carta no llevaba su membrete de la empresa. Era su papel de carta particular». Incluso cuando una historia es usada a nivel de empresa, es siempre escuchada como algo muy personal.

Bien, Fran es obviamente una empleada excepcional (aunque para el Ritz es más la norma de lo que podrías pensar) y retener a empleados como ella y mantenerlos motivados es uno de los objetivos de cualquier buen programa de recursos humanos, así que deberíamos mencionar que tras contarnos esta historia Fran hizo una pausa y añadió: «Sabéis, mi familia a menudo me pregunta por qué todavía me aferro a este trabajo. Nunca libro en va-

caciones; ésas son nuestras épocas más atareadas, así que nunca puedo celebrarlas con todos los demás. Podría trabajar en cualquier sitio. Pero yo les digo: "¿En qué otro lugar podría estar donde pudiera hacer tanto bien a la gente? ¿Y dónde sería tan apreciada?" Quiero decir... este trabajo es adictivo.»

La cultura relacionada con las historias en el Ritz no termina, o siquiera empieza, con las «historias asombrosas». La empresa se toma su lema «Damas y caballeros sirviendo a damas y caballeros» muy en serio. Para conseguir un trabajo es necesario pasar tres entrevistas. La primera es sólo una charla para conocerse mutuamente en la que el entrevistador deja claro que trabajar para la cadena hotelera es un trabajo duro y exigente, y no se parece en nada a la experiencia de alojarse en un hotel de lujo. La segunda entrevista es la que resulta crucial. Para desarrollar las aproximadamente cincuenta preguntas que se formulan durante esta entrevista, Ritz-Carlton colaboró con Talent Plus. Éstos cogieron a varios cientos de los empleados más eficientes, pertenecientes a todo el abanico de puestos posibles dentro del hotel, y buscaron los rasgos de personalidad que les separaban de un igual número de empleados menos destacados que realizaban los mismos trabajos. Después elaboraron preguntas para averiguar si el entrevistado poseía esos rasgos deseados de personalidad.

Karrin McCarron, la responsable de recursos humanos en el Ritz de Marina del Rey, es una de las personas formadas para realizar y entender esa entrevista. Puede ser complicado, porque la respuesta a alguna de esas preguntas es bastante obvia. Los hoteles son una industria de

servicios. La respuesta correcta a «¿Te gusta ayudar a la gente?» es «Sí»; no hace falta romperse la cabeza. Así que para cuarenta y cinco de esas cincuenta y cinco preguntas hay una continuación. Si tu respuesta en el formulario es «Sí», Karrin te preguntará: «Dices que te gusta ayudar a la gente. ¿Me podrías dar un ejemplo?» Si sólo estabas dando esa respuesta porque sabías que era lo que se esperaba, tiendes a contestar con una generalidad: «Bueno, lo hago todo el tiempo, la verdad. Es lo que me gusta.» Pero si de verdad es lo que te gusta, responderás con una historia concreta porque rápidamente se te vendrá una a la cabeza: «Bueno, mi madre se está haciendo mayor, y me gusta ir a verla y ayudarla a limpiar. Cuando estamos en la cocina tenemos ocasión de hablar. El otro día...»

En palabras de Karrin: «En el Ritz decimos que una historia es la prueba de los hechos.»

En términos de nuestro modelo de narración, la historia del entrevistado demuestra un compromiso emocional hacia el rasgo que el Ritz busca en el personal a contratar. Puesto que las historias son hechos envueltos en emociones, si el hecho es real y está conectado a la cualidad emocional que el Ritz está tratando de encontrar, automáticamente creará una historia que vendrá a la cabeza inmediatamente. Hechos, emociones e inspiración son las tres claves del buen uso de las historias en los negocios.

Ser un buen contador de historias, y un buen oyente, son habilidades que requieren práctica, pero que se abren paso muy rápidamente en la cultura corporativa y se convierten en hábitos positivos. El día que fuimos

a la «alineación» del personal de día, Karrin, que normalmente es quien empieza el debate de cada día, no tenía una «historia asombrosa» que leer. La reunión estaba fundamentalmente centrada en cómo suavizar las dificultades causadas por un proyecto de reforma en lo que ellos llaman «el corazón de la casa» (las áreas que se encuentran entre bastidores y que los huéspedes rara vez llegan a ver). Estas dificultades son el tipo de factores que generan estrés de baja intensidad y hacen que un negocio no acabe de resultar agradable a los clientes, que nunca saben por qué en la siguiente ocasión decidieron ir con su dinero a algún otro sitio. Karrin, que había estado fuera una semana por asuntos personales, comenzó por decir que agradecía los buenos deseos que había recibido a su regreso. Su padre había sufrido una caída mientras reparaba el tejado y se había roto las dos piernas. La cirugía había ido bien —el hecho de que ella estuviera allí había sido importante para ambos— pero su vida iba a tener que cambiar. Afortunadamente, su padre tenía buenos amigos que se movilizaron para apoyarle. Se unieron y construyeron una rampa de acceso al porche de entrada de manera que el estar en una silla de ruedas durante los próximos meses no le convirtiera en un prisionero en su propia casa. Y ver que tenía tantos buenos amigos dispuestos a acudir en su ayuda era la mejor medicina que habría podido recibir.

Desde ahí la transición al argumento corporativo no requirió ningún esfuerzo: las dificultades provocadas por la remodelación no tienen que hacer que nos enfrentemos. Si todos trabajamos juntos lo que harán es convertirnos en un equipo mejor. Todo el mundo en la sala asintió;

captaban el mensaje. Al finalizar la reunión mucha gente se acercó a Karrin con breves historias sobre algo similar que les había pasado a ellos o a sus padres. Esta historia funcionó tan bien como elemento de motivación porque era verdadera y sincera. Y transmitía la sensación de ser sencilla y auténtica, en vez de alguna especie de parábola corporativa que llega desde las alturas, porque es el tipo de historia que la gente en el Ritz se cuentan los unos a los otros y escuchan todo el tiempo. Es el tipo de historia que une a las comunidades, y una de las razones de que el Ritz goce de uno de los niveles más bajos de renovación de personal de su sector. La compañía gasta un montón de tiempo y dinero encontrando y formando a las personas adecuadas. Conservarlas es una prioridad.

Entonces, las historias son buenas para motivar a una división comercial que es relativamente compacta y que se reúne asiduamente para compartirlas. Pero ¿funcionan igual de bien cuando el personal de ventas es totalmente diverso, está disperso por muchos continentes y necesita en gran medida autogestionarse y ser autosuficiente? En esa situación, podrían ser lo único que de verdad funciona. Tomemos el ejemplo de Mary Kay, Inc.

La historia de Mary Kay es de las que nos gusta contar porque comienza a su vez con una historia. En 1963, Mary Kay Wagner, que había estado trabajando en la venta directa desde la década de los treinta, se cansó de que a la hora de las promociones la pasaran por encima hombres a los que consideraba menos cualificados (quedaban todavía años para la Enmienda por la Igualdad de

Derechos). Decidió retirarse y escribir un libro para contar a otras mujeres cómo completar sus ingresos dedicándose a las ventas. Al contar su historia se dio cuenta de que en realidad había dado con un fantástico modelo de negocio. Así que reunió como pudo 5.000 dólares, desechó la idea del libro y en su lugar montó una empresa. En la actualidad Mary Kay Inc. tiene más de un millón de agentes comerciales —que se llaman «consultores de belleza»— en treinta y cinco países con unos ingresos anuales de más de 2.000 millones de dólares. ¡Mary Kay tiene más de 400.000 comerciales sólo en China! Y por esto es por lo que *tú* deberías estar interesado en esta historia. Mientras que iconos empresariales como GE y General Motors están todavía luchando por meter un pie en el mercado chino, Mary Kay, con su nada pretencioso énfasis en las historias, ya está dentro y no deja de crecer. Y eso a pesar de que el gobierno comunista cambió las normas y convirtió la tradicional técnica de distribución de Mary Kay —la venta directa puerta a puerta— en ilegal. Pero gracias a que lo que mantiene unido al personal de ventas de Mary Kay es una red de historias compartidas y mitos corporativos, contados en gigantes convenciones de ventas en Houston y en torno a teteras humeantes por las aldeas de toda China, lo que podía haber sido un punto final fue apenas un bache en el camino para esta compañía. Como señaló Bruner, las historias son una reacción a lo inesperado, de manera que una estrategia corporativa basada en las historias es extremadamente flexible; y puesto que contar historias es inherente a la condición humana, es transcultural. Las historias pueden cambiar; el contarlas no.

Liang Yan ya no va de puerta en puerta: En su lugar, trabaja en una acera de Wangfujing, el siempre atiborrado barrio comercial de Pekín. Cuando identifica a una cliente potencial, invita a la mujer a acompañarla a la vuelta de la esquina, a una sala en un segundo piso. Allí, sobre una mesa rosa, le hace a su nueva amiga un completo tratamiento de belleza y cambio de *look*. Le lleva unas dos horas. Y hacen lo que las mujeres de todo el mundo hacen en un salón de belleza: hablan, cotillean y cuentan historias. Pero las historias de Liang no sólo venden sus productos. Venden su pasión como miembro del equipo de Mary Kay. Ella vende una carrera profesional.

Mary Kay utiliza una estructura clásica de marketing vertical. Las comerciales ascienden en la pirámide al conseguir que otras se conviertan en comerciales por debajo de ellas. En el camino obtienen una pequeña porción de los beneficios de sus nuevas reclutas a cambio de proporcionar las conexiones para la distribución, el conocimiento sobre los productos y el apoyo emocional. De los tres es el apoyo emocional el que resulta más vinculante.

Todos los años hacia finales de julio, más de 50.000 de las distribuidoras de más éxito de Mary Kay inundan Dallas y toman el Centro de Convenciones. Son fáciles de distinguir. La mayoría visten el rosa característico de Mary Kay. Y todas sonríen. Se han reunido para honrar a las nuevas directoras nacionales de ventas, esas mujeres que, gracias a su paciencia, trabajo duro y dedicación, han conseguido llegar a la cumbre de la pirámide corporativa. En un encuentro que parece más una congregación religiosa masiva que una reunión de ventas convencional,

las ganadoras del año recibirán el símbolo de estatus definitivo de Mary Kay, un Cadillac rosa chillón.

Estas reuniones de Dallas siempre empiezan con una sesión de oración siguiendo el modelo Mary Kay para una vida equilibrada de «Dios primero, familia segundo y carrera tercero». (En China esto se traduce en «Fe primero», pero la idea sigue siendo la misma.) Después, mientras a cada una de las nuevas directoras se les va entregando su coche, éstas van subiendo a contar lo que es siempre una historia inspiradora —esa capacidad para inspirar es una razón fundamental por la que lograron llegar a lo alto de la pirámide y convertirse en directoras— mientras la multitud las vitorea. Es un momento de gran emoción, pura pasión concentrada en el éxito de una persona. Puedes verlo en las caras de las mujeres que cuentan sus historias, y en la expresión extática de la audiencia.

Irónicamente, es precisamente esa pasión comunal la que para empezar condujo al gobierno chino a tomar acciones contra quienes se dedicaban a la venta directa (no sólo Mary Kay, sino también Amway y otros), llamándoles «sectas extrañas, tríadas y grupos supersticiosos». Lo que permitió que Mary Kay se adaptara tan rápido fue la historia corporativa que alberga en su núcleo.

Una mujer, una trabajadora, se siente oprimida. Se da cuenta de que tiene en sus propias manos el poder para cambiar las cosas, así que se vuelve hacia otras mujeres como ella, no para derribar el sistema, sino para hacerlo más eficiente y sensible a nivel de base. Una directora de Mary Kay no triunfa derrotando a la competencia; lo hace fomentando los rasgos positivos en aquellos que trabajan por debajo de ella. Logra su éxito convirtiéndose

en el modelo de trabajadora. Es una historia que tiene que reblandecer el corazón incluso de los más recalcitrantes maoístas. Como dice Liang Yan: «Puedo ganar más dinero en un mes que toda mi familia en un año de duro trabajo. Bien venido al lugar donde enriquecemos las vidas de las mujeres.»

Así que el contar historias con pasión es clave para la motivación y el éxito en la empresa. ¿Por qué? Porque los seres humanos están hechos así. Y nadie lo sabe mejor que los vendedores de coches.

Las hormonas y sus primos los neurotransmisores son los componentes químicos que controlan gran parte del modo en que reaccionamos a las historias que nos encontramos cada día. La adrenalina desencadena nuestra respuesta para huir o luchar. La insulina nos hace considerarnos seguros y a salvo (que es una de las razones por las que el chocolate nos hace sentir queridos y apreciados), la tiroxina agudiza la conciencia. Las hormonas más poderosas en los humanos son las hormonas sexuales —testosterona y estrógenos—. Éstas determinan si somos hombre o mujer. Cada humano tiene de ambas; lo que cuenta es la proporción. Y es a este nivel donde las compañías automovilísticas emplean sus más poderosos argumentos de persuasión.

Comprar un coche es una decisión importante. Es la segunda mayor compra que la mayoría de los consumidores hará nunca. Y a menos que tu coche se quede muerto en medio de la autopista, es una adquisición que resulta fácil posponer. Así que conseguir que la gente

acabe firmando en la línea de puntos es de alguna manera el desafío definitivo al arte de motivar de un vendedor. Éste comienza por conocer a quién le estás vendiendo el coche.

Desde la mesa de diseño en adelante, hay dos clases de coches, igual que hay dos clases de compradores. Hay coches masculinos, coches de testosterona que son comercializados acompañados de publicidad que presenta neumáticos humeantes, motores rugiendo y manos manejando la palanca de cambios. Coches como un Ferrari Testarossa rojo. Éstos son los coches que los hombres compran para poder salir a ligar y con un poco de suerte tener éxito. Sus anuncios incluyen elementos que resultan completamente familiares al cerebro reptil —descender rápidamente por carreteras serpenteantes, chapotear en los charcos o atravesar el desierto a toda velocidad, mientras una tenue voz que apela a tus sentidos más primarios te susurra en el oído: «Brrumm, brrumm.»

Después están los coches femeninos, los coches que las madres dedicadas compran para traer y llevar a sus hijos a la escuela. Los coches diseñados para proteger los resultados de todo ese ligoteo de medianoche. Estos anuncios de coches presentan niños subiéndose y bajándose a las aceras y siempre poniéndose el cinturón, y frenos que invariablemente se detienen en el momento justo. Volvo en particular ha construido toda su imagen de marca en torno a este tipo de coche, pero los todoterrenos (a pesar de que se ha demostrado que en realidad son menos seguros que un sedán medio) han aprendido a explotar sutilmente también este mercado.

G. Clotaire Rapaille, un antropólogo cultural cuyo

trabajo usan muchas de las compañías de automóviles para que les ayude a llegar hasta sus clientes potenciales a su nivel más profundo, explica que lo que cuenta no es la seguridad *per se*, sino más bien la sensación de seguridad. «La sensación número uno [que quiere la gente] es que todo a tu alrededor debería ser redondeado, blando y elástico.» Lo que, como nos podemos dar cuenta, no es muy diferente a los pechos de una madre cuando te coge y te hace sentir seguro. Así que se necesita que haya un montón de *airbags*. «Después existe la noción de que necesitas estar alto. Eso es una contradicción porque la gente que compra todoterrenos sabe a nivel consciente que si estás ahí subido hay más probabilidades de que se produzca un vuelco. Pero... se sienten más grandes, más altos y más seguros. Te sientes seguro porque estás más alto y dominas.» Yendo más allá en este análisis, añade: «¿Cuál era el elemento clave de la seguridad cuando eras niño? Se producía cuando tu madre te cogía en sus brazos y te alimentaba. Había un líquido caliente. Es por eso por lo que los sujetavasos son absolutamente cruciales para la seguridad. Si tenemos un coche sin sujetavasos, no es seguro. Es increíble que mujeres inteligentes y con formación miren un coche y lo primero en lo que se fijen es en cuántos sujetavasos tiene.» Increíble quizá, pero si estás planeando vender coches, no te debería resultar sorprendente. Ése es un detalle de la historia que tu equipo de diseño necesita conocer y abordar. En su mayor parte, las compañías automovilísticas estadounidenses son notablemente hábiles a la hora de entender a quién están hablando y cómo llegar hasta sus niveles más profundos.

Que es por lo que la caída en desgracia de William

Clay Ford Jr. es un cuento tan clásicamente trágico. Si crees que un día puedes llegar tan alto en la jerarquía de tu empresa como para no tener que estar constantemente adaptando tus historias para motivar a aquellos por debajo de ti, piénsatelo dos veces. Si hubo alguien en esa posición, ése fue Bill Ford. Su nombre no era simplemente el que figuraba en la puerta. Estaba en el mismo centro del logo pegado a cada coche que hace Ford. Bisnieto del legendario fundador de la compañía, Henry Ford, y del fundador de Firestone, Harvey S. Firestone, Bill procedía de la «aristocracia». Su familia es con mucho la mayor accionista de la compañía. Creció siendo tratado como si perteneciera a la realeza en Dearborn, donde se encuentra la sede de la compañía. Pero no consiguió el puesto de consejero delegado gracias a sus conexiones personales. Se pasó toda su vida adulta formándose para él, comenzando en la fábrica, donde limpiaba las ventanillas de los coches recién salidos de la línea de montaje, trasladándose luego al departamento financiero de la empresa —el tradicional campo de entrenamiento de Ford para sus futuros altos ejecutivos— y pasando algún tiempo como ejecutivo de nivel medio en desarrollo de productos. Para el año 2000 estaba a cargo de la división de vehículos pesados de Ford, uno de los centros de beneficios de éxito perenne dentro de la empresa a nivel global. Conocía la compañía, conocía a la gente que la poseía, conocía su trabajo.

Y en gran medida conocía el futuro. Reconocía que los beneficios récord que Ford estaba obteniendo a finales de los noventa dependían fuertemente de la gasolina barata y los grandes todoterrenos, y que el precio del combustible no iba a seguir bajo para siempre. Siendo un poco un

hombre de negocios «New Age», que obtuvo su Master en Administración de Empresas en el MIT (Massachusetts Institute of Technology), estaba apasionadamente comprometido con la construcción de nuevas «máquinas verdes» —vehículos híbridos que pudieran lograr una magnífica proporción entre el recorrido realizado y el combustible consumido sin sacrificar el rendimiento o la seguridad—. Y realizó este compromiso personal en 2000, con tanto tiempo de antelación respecto al momento en que el mercado «repentinamente» diera un giro hacia el buen aprovechamiento del combustible (cuando como era de prever la gasolina alcanzó los tres dólares por galón [3,78 litros]) que Ford debería haber estado perfectamente posicionado para moverse y dominar el mercado. Pero no lo estaba. Toyota, con su moderno Prius, sí. Cuando el duelo se zanjó en 2006, Toyota había sustituido por primera vez a Ford como la tercera marca en ventas en Estados Unidos (desde entonces, hace mucho que ha pasado a ser la primera del mundo). Bill Ford tuvo la idea adecuada en el momento adecuado. Lo que no pudo hacer fue vendérsela a su propia gente.

Si vas a usar una historia como motivación, debes tener cuidado con que lo que te excite a ti en una situación de negocios sea lo mismo que estimula a tu audiencia. Esto es especialmente importante si estás intentando llegar a una audiencia masiva. La plantilla de Ford es gigantesca, más de 70.000 personas en fábricas de los cinco continentes. En su mayor parte están apasionadamente vinculados a la compañía, y hay un fuerte sentimiento de familia. Muchos trabajadores de las fábricas son empleados de tercera e incluso cuarta generación. Bill Ford es un clásico

ejemplo. Y aman los coches. Habla con cualquiera de los diseñadores o ejecutivos de la compañía y sin esperar a que la conversación se alargue demasiado les escucharás hablar sobre el coche que tienen en el garaje y con el que juguetean los fines de semana. Estos tipos son fanáticos del motor. De manera que cuando Bill Ford apareció y fue citado por toda la prensa diciendo que ésta sería la generación que acabaría con la dependencia de Ford del motor de combustión interna aquello no fue una estimulación, fue un bajón masivo. La gente que trabajaba para él no quería tomar parte en la muerte de algo que amaban; querían seguir quemando goma y alejarse rugiendo hacia el atardecer durante tanto tiempo en el futuro como pudiera concebir su imaginación. Así que sus empleados hicieron lo que hacen los empleados cuando les quitas las ganas de todo, comenzaron a dar largas al asunto. En lugar de resolver felizmente los problemas, comenzaron a crearlos igual de felices. Sus equipos de diseño se retrasaban en los plazos. Los ingenieros no acababan de dar con las soluciones técnicas que hubieran tenido que aportar. De modo que cuando el todoterreno híbrido de Ford —el Escape— finalmente vio la luz, era un vehículo del montón de precio excesivo y potencia insuficiente. Las acciones de la compañía se hundieron. Para intentar salvar la situación, Bill tuvo que dejar su puesto a un nuevo consejero delegado importado de la industria aeronáutica. Si esto será suficiente para detener la marea de tinta roja es algo que todavía está por verse.

Bill Ford había cometido el típico error de consejero delegado. Pensó que lo que le excitaba a él (ser un ciudadano y hombre de negocios responsable en la era del

calentamiento global) estimularía igualmente a todos los demás. Pero no fue así. Fue justo lo contrario. Contaba con los hechos correctos, pero estaban envueltos en las emociones equivocadas.

Juzgar a toro pasado es fácil, pero imagina qué habría sucedido si en lugar de intentar llegar a su equipo con ideas de responsabilidad corporativa New Age, Bill Ford hubiera recurrido a los valores familiares a la antigua usanza. Él estaba en una posición única para hablar sobre la fe en Ford como algo que se ha estado pasando de padres a hijos. Y desde las fábricas hacia arriba su compañía está muy en sintonía con ese tipo de historias. De hecho, el problema que más pesa sobre Ford es un problema transgeneracional: cómo proporcionar pensiones y prestación sanitaria a los trabajadores jubilados. Una razón por la que el sindicato se muestra tan firme en que no se produzcan reducciones en la asistencia sanitaria es que sus miembros actuales son los hijos e hijas de esos trabajadores jubilados. Y ellos no van a permitir que fastidien a sus padres. Si sus padres no pueden conseguir los medicamentos que necesitan, se enteran inmediatamente. Para Ford, la familia es un poderoso elemento de motivación.

Así que ¿qué hubiera pasado si en lugar de anunciar la muerte del motor de combustión interna Bill Ford se hubiera levantado y dicho: «De aquí a cien años, quiero que mis hijos y tus hijos conduzcan por autopistas computerizadas y totalmente seguras a más de 300 kilómetros por hora en un resplandeciente Ford nuevo. Trabajando juntos podemos conseguirlo. Pero el mundo se está quedando sin petróleo, así que vamos a tener que encontrar otras maneras de mover esos grandes motores. Pero, eh,

nosotros somos los hijos e hijas de aquellos que inventaron la cadena de montaje, por el amor de Dios. La inspiración está en nuestros genes. Nosotros podemos llevar esa antorcha y convertir a Ford en el número uno mientras nos adentramos rugiendo en ese brillante futuro, no porque tengamos talento y estemos comprometidos a hacerlo, aunque esto así es para todos, ¡sino porque vamos sobre los hombros de gigantes!»?

¿Ese guión habría funcionado mejor? Desde luego no podría haber funcionado peor.

Ahora compara la historia de Bill Ford con la de Peter Schultz, el primer ejecutivo estadounidense en asumir el cargo de consejero delegado en Porsche AG. Le dejaremos contarla a él.

«Tomar decisiones es fácil, pero conseguir que se hagan las cosas o que se lleven a la práctica las decisiones es difícil [...] Como nuevo presidente de Porsche, asistía a todas nuestras carreras. Estaba allí para observar y sujetar la bandera. Mi primera carrera fue en Sebring, Estados Unidos. Fue muy emocionante ver esos monstruosos Porsche 935 de setecientos caballos moverse por la pista. Porsche ganó esa carrera.

»Cuando llegué a la sede de la empresa en Alemania, convoqué una reunión. Yo estaba en una nube después de lo de Sebring y sabía que la moral en la compañía era baja. Pregunté cuál era la carrera más importante del año. Era las 24 horas de Le Mans, y para eso quedaban menos de sesenta y dos días. Pregunté si íbamos a ganar.» Aquí su voz pasa a adoptar un ligero acento alemán mientras

prosigue. «"Bueno, verá, señor Schultz, usted no lo entiende. No podemos ganar. Hemos inscrito dos Porsche 924 turbo. Son coches de producción que compiten contra coches totalmente de carreras. Quizá podamos quedar los mejores en esa categoría."

»Una de las funciones más importantes de un consejero delegado es dejar claro qué narices hacemos todos aquí. Así que les dije que nos íbamos a reunir todos de nuevo a las diez de la mañana siguiente y que quería que me dijeran una de estas dos cosas: o cómo íbamos a ganar esa carrera, o qué era lo que iban a hacer en adelante en cualquiera que fuera el empleo que estaban planeando comenzar a buscar. Mientras yo fuera presidente, Porsche no iba nunca a participar en una carrera que no pretendiera ganar.

»El día siguiente fue un momento mágico. Había electricidad en la habitación. La moral estaba alta.» Su voz adopta de nuevo un acento, esta vez inundado de un tono festivo. «"Bien, señor Schultz, hay una manera. Podemos coger los motores de los 924 y conectarlos a las transmisiones de los 917, y si..."»

No era sólo que la actitud de la gente que había en la sala hubiera cambiado. Las noticias del cambio de rumbo de la empresa se extendieron como la pólvora por todo Porsche. Peter Schultz continúa: «Dos días después recibí una llamada de Jacky Ickx. Era uno de los mejores pilotos del mundo y se había retirado. Me dijo que acababa de llegarle el rumor de que Porsche pretendía ganar en Le Mans. Si era cierto, deseaba salir de su retiro y conducir para nosotros. De repente, otros pilotos de élite querían conducir para nosotros también. Ganamos esa carrera.

Y seguimos ganando los siguientes ocho años que estuve al frente de Porsche.»

En términos de la historia, lo que Peter Schultz hizo fue conectar esa nueva pasión que había sentido en Sebring —la excitación visceral, casi sexual, que se produce cuando estás abajo en el foso respirando una embriagadora mezcla de neumáticos humeantes e hidrocarburos a medio quemar— con la latente frustración que sus mejores diseñadores sintieron cuando la dirección anterior se había negado a comprometerse con lo único que a ellos de verdad les importaba: ganar carreras. Ganar carreras era la razón por la que para empezar habían acudido a trabajar para Porsche. El pedigrí en las carreras de Porsche es la razón por la que la empresa vende coches, y por la que sus propietarios son tan ferozmente leales. Lo que hizo Schultz en esa reunión fue como encender una cerilla y arrojarla en un tanque de gasolina. En este caso, la explosión fue totalmente positiva. En sus propias palabras: «Descubrí un importante secreto de gestión. Si quieres atraer a los mejores para que hagan lo que mejor saben hacer, no puedes hacerlo con dinero. Debes tener un proyecto emocionante. La gente quiere ser parte de algo ganador. Si quieres atraer y retener a los mejores, necesitas hacerles sentir que forman parte de algo que es más grande que ellos.»

¿Y cómo se hace eso? Pues bien, tú les cuentas tu historia y escuchas la suya, y te aseguras de que lo que las conecta no es sólo un buen razonamiento, sino también un apasionado compromiso con vuestro objetivo común.

Tú reúnes a gente y les haces emocionarse con tus ideas, tanto que esas ideas se convierten en las suyas. Ya sea desde un punto de vista creativo o de gestión, ése es el estimulante definitivo.

Así que resumamos. Contar historias es una estrategia de comunicación empresarial que cuenta con muchos alicientes.

1. Las historias son extremadamente contagiosas. Se pueden propagar rápidamente a través, incluso, de las compañías más grandes en parte porque a la gente le encanta cotillear. Contar una buena historia es divertido. Hacer que tu historia sea esa historia en realidad no es tan difícil. Este libro va a seguir explicándote exactamente cómo hacerlo.
2. Contar historias es escalable. Ya seas un pequeño equipo creativo formado para un proyecto de diseño a corto plazo o formes parte de una gran compañía que establece objetivos para varios años, encontrar la historia correcta es la clave del éxito.
3. Las historias acercan a la gente y construyen una verdadera lealtad hacia el equipo. Eso es importante si formas parte de un equipo estrechamente vinculado que se reúne a menudo (como las «alineaciones» del Ritz), y puede ser incluso más importante si los miembros de tu equipo comercial están dispersos por el planeta, como las consultoras de belleza de Mary Kay.
4. Dado que, como señala Jerome Bruner, las historias se basan en una respuesta humana natural ante lo ines-

perado, las estrategias basadas en historias son extremadamente flexibles y adaptables. Cuando la jerarquía comunista china convirtió en ilegal la venta a domicilio, el mito de Mary Kay permitió a esa compañía reagruparse rápidamente, ajustar su técnica de ventas y conseguir la aprobación. Pero la historia tiene que ser contada con honestidad y necesita conectar con una pasión fundamental compartida por todos.

5. La pasión es el primero de nuestros cinco elementos, y es lo que conduce hacia delante la historia. Opera incluso a nivel hormonal. Es la vitalidad que se sitúa en el centro cohesivo de tu historia. Si no consigues que la gente conecte con ésta a ese nivel, es que estás contando la historia equivocada.

CAPÍTULO 4

Todo el mundo es un héroe. Cómo las historias generan confianza

Warren Buffett es nuestro héroe. No porque sea el hombre más rico de Estados Unidos—su íntimo amigo Bill Gates ostenta ese honor—. No por su extraordinaria habilidad para ver el futuro y escoger las acciones ganadoras que le valió el apodo de «El oráculo de Omaha» —él es el primero en decir que sigue siendo el mejor inversor de América no por predecir el futuro sino por saber calibrar con precisión el valor de una compañía en el muy real aquí y ahora—. Y aunque ha sido una voz constante a favor de reformas en la gobernanza corporativa que ayuden al inversor medio (y quién de nosotros con un plan de ahorro para la jubilación no va a apoyar eso) tampoco es por esa razón por la que nos movilizamos en torno a su bandera. Entonces, ¿qué le convierte en nuestro héroe?

Bien, como hombres de negocios, y en particular como consultores de comunicación, sentimos la necesidad de prestar atención al panorama global para hacer encajar la historia de nuestro cliente en el mosaico integral de historias que forman nuestra cultura. La cultura corporativa es muy competitiva. Necesitamos saber quién va ganando y por qué. El marcador se controla en Wall

Street. Pero ninguno de nosotros es muy bueno con los números —de hecho, es más bien lo contrario—. Así que necesitamos a alguien que pueda coger todos esos datos en bruto y situarlos en un contexto humano que incluso nosotros podamos entender, absorber y usar.

Quienquiera que pueda hacer eso es nuestro héroe. Todo lo que de verdad necesitamos son unas pocas palabras inteligentes que nos sitúen en la dirección correcta. Somos como turistas en una tierra extraña, y vamos buscando esa vista panorámica, ese lugar donde podemos echarnos a un lado de la carretera durante un momento y orientarnos. Todo lo que necesitamos es el punto de vista adecuado. Tras eso, todo lo demás encaja en su lugar.

Si quieres comprender la economía estadounidense en este momento en que se adentra en un siglo nuevo, y cada vez más global, el punto de vista de Warren Buffett es el más limpio y claro. Y como los más de 14.000 accionistas de su compañía, Berkshire Hathaway, que se apiñan en el centro de convenciones de Omaha para su reunión anual pueden ratificar, Buffett es muy generoso a la hora de compartirlo.

Estos actos son más como ferias locales sin pretensiones que como los típicos y soporíferos maratones corporativos llenos de delegados. La mayoría de las empresas filiales de Berkshire (como GEICO) tienen instalados *stands* en los que venden sus productos con importantes descuentos para accionistas. Hay incluso una barbacoa que no te puedes perder. El acontecimiento principal es cuando Buffett y su camarada de inversiones Charlie Munger se suben al escenario central durante seis horas

y contestan a todas las preguntas de la audiencia. Estas sesiones son tan abiertas, honestas e informativas, que muchos padres han desembolsado los casi 100.000 dólares que cuesta una acción de Berkshire Hathaway sólo para que sus hijos puedan asistir a estas reuniones y vean cómo funciona el mundo de los negocios cuando se hace bien.

Comparando sus reuniones anuales con las de otras compañías, Buffett dice: «Muchas reuniones anuales son una pérdida de tiempo, tanto para los accionistas como para la dirección. A veces es así porque la dirección es reacia a abrirse en cuestiones de verdadera importancia para los negocios. Más a menudo una sesión poco productiva es culpa de los accionistas participantes a los que les preocupa más su propio momento sobre el escenario que los asuntos de la empresa[...] Bajo esas circunstancias, la calidad de la reunión se deteriora año tras año a la vez que las bufonadas de quienes se interesan sólo por ellos mismos disuaden de asistir a aquellos que se interesan por el negocio.

»Las reuniones de Berkshire son otra historia. El número de accionistas que asiste crece un poco cada año y todavía tiene que pasar que se produzca una pregunta tonta o un comentario inspirado por el ego.»

Así que, como maestro de ceremonias de este circo, ¿cómo se las ha arreglado Buffett para lograr celebrar una ristra tan larga de reuniones que nunca acaban mal?

Escuchando muy atentamente las historias que contienen las preguntas que se le formulan. Cuando responde, lo hace con un gran sentido del humor y no sólo con datos, sino también con las emociones que los rodean y

que hacen que importen. Pone las cosas en un contexto que puede ser entendido fácilmente. Puede hacerlo así porque no está intentando impresionar a nadie. No está tratando de hacerte ver las cosas a su manera y probar que tiene razón. Simplemente está abriendo su considerable despensa de experiencia e intelecto y compartiéndola. De esa manera, cuando naturalmente ves las cosas a su manera, ese momento de toma de conciencia llega acompañado de una sensación de descubrimiento. Es esta última lo que importa. Confías en ese descubrimiento porque tú eres el que lo ha hecho. Confías en Buffett por haberte ayudado.

Eso es lo que hacen los héroes. Abren historias complejas, te dan la bienvenida a ellas y te hacen sentir como en casa. Lo hacen dejándote ver el mundo a través de sus ojos. El hecho de que Warren Buffett sea de verdad un escritor excepcionalmente bueno (ganó en 2005 el Premio de la Comisión Nacional de Escritura por ser «un líder excepcional que muchos en los negocios y la industria ven como una rareza por su probada capacidad para explicar pensamientos complejos con las palabras exactamente adecuadas») es sólo la guinda del pastel. Pero no es una casualidad que *nuestro* héroe tuviera que ser un gran contador de historias.

Como ya hemos mencionado, el *héroe* es el segundo de nuestros cinco elementos para las historias, y está relacionado con el elemento Tierra de los antiguos griegos. Tiene mucho que ver con definir tu territorio y tus mercados. Ésa es una razón de que nuestros héroes culturales

más antiguos fueran reyes y fundadores de imperios. El héroe es la personificación del punto de vista de la historia y nuestro guía a través de ella. Toda historia necesita un héroe. Crear (o más a menudo *encontrar*) el héroe adecuado es una de las labores más importantes que tú, como narrador del mundo empresarial, necesitas cumplir. En la mayoría de las historias, elegir a tu héroe es la primera decisión que tendrás que tomar.

Si te estoy contando la historia del mercado de valores, sé qué es aquello por lo que sientes pasión: ganar dinero. Eso es lo que hace excitante la historia. Y si no lo trato —o tú no estás interesado— nuestra conversación no irá mucho más allá. Pero pasados esos primeros treinta segundos en los que establecemos que los dos queremos lo mismo (hacernos ricos), necesito encontrar una manera de hacer que mi historia conecte con tu mundo a un nivel más amplio. Necesito encontrar un denominador común, un punto que ambos podamos entender y apoyar.

La clave es encontrar esa sensación de igualdad con tu interlocutor, algo siempre difícil en las relaciones de negocios, donde tendemos a dividir las cosas en ganadores y perdedores. Buffett es famoso por mantener la igualdad con los accionistas de Berkshire Hathaway, a quienes prefiere referirse como sus «socios». Ésta es una razón por la que, a pesar de ser uno de los hombres más ricos del mundo, mantiene su sueldo en unos muy modestos 100.000 dólares. Como afirmó en un informe anual a los accionistas: «Charlie y yo no podemos prometerte resultados. Pero podemos garantizar que tu fortuna financiera se moverá en paralelo a la nuestra. No nos interesan los grandes sueldos, las opciones u otros medios de ganar

"ventaja" sobre vosotros. Nosotros queremos ganar dinero sólo cuando lo hacen nuestros socios, y exactamente en la misma proporción. Es más, cuando haga alguna tontería, quiero que seas capaz de encontrar algún consuelo en el hecho de que mi sufrimiento financiero es proporcional al tuyo.»

Nosotros confiamos en un tipo que dice eso, que de verdad lo siente y lo respalda con años de hechos. ¿Quién no lo haría? Y porque confiamos en él no estamos constantemente sacando y metiendo capital en sus acciones (Berkshire es el clásico negocio en el que se compra y se aguanta), así que Buffett no tiene que preocuparse del precio de sus propias acciones y puede concentrarse en hacer su trabajo. Que es una razón más para que encuentres al héroe adecuado para tu historia. Tener el héroe correcto genera confianza y permite que tu jefe o tu cliente se relajen y dejen de querer controlarlo todo para que *tú* puedas hacer mejor tu trabajo.

Puede parecer que Warren Buffett lo es todo para todos los inversores, pero no le elegimos como nuestro héroe buscando el mínimo común denominador. Ese tipo de búsqueda descendente hacia el mínimo lleva casi siempre las de perder. Le encontramos buscando a alguien que pareciera saber lo que estaba haciendo, claramente lo disfrutara y estuviera dispuesto a hablar sobre ello con un lenguaje que pudiéramos entender. Que Buffett represente el *máximo* común denominador es una de las grandes características de un héroe. Los héroes sacan, de manera natural, lo mejor de sí mismos, del oyente y de la historia.

Confiamos en Buffett como héroe en parte porque se

trata de una persona compleja e interesante. No queremos un héroe de cartón piedra. Nadie lo quiere. Queremos a alguien con un punto de vista unificado (de lo contrario la historia se hace confusa), pero que a la vez percibe que el mundo a su alrededor cambia constantemente, por lo que la visión que recibimos a través de sus ojos también está siempre en movimiento. Si no lo hace es que algo no marcha bien.

Por instinto no confiamos en los héroes «unidimensionales», y cuando estés elaborando tu propia historia huye de ellos como de la peste. Ganarse la confianza de las audiencias es la razón de ser fundamental del héroe. Si ellas no confían en ti no van a entregarte su dinero, sin importar lo genial que pueda ser tu nueva idea, y por eso es por lo que estamos hablando, ¿no?

Hay una amplia gama de héroes distintos, y hay influencias culturales que afectan al modo en que vas a construir tu historia, especialmente si vas a orientarte a los mercados internacionales, pero todos los héroes hacen cuatro cosas fundamentales.

1. Nos hacen experimentar una sensación de igualdad. Si no percibimos ese vínculo, los rechazamos. Mirar el mundo a través de los ojos del héroe es una relación muy íntima. Si no nos sentimos sincronizados y unidos a un nivel casi físico con el héroe, no va a funcionar. Requiere confianza. Warren Buffett es un buen ejemplo de cómo puedes ganarte esa confianza en el mundo de los negocios.

2. Defienden su terreno. Los héroes controlan algún territorio. Físico, emocional, intelectual o espiritual. Tienen autoridad y ventaja. Controlan algo valioso. Son el príncipe de Dinamarca, o acaban de inventar el motor de búsqueda definitivo, o son los propietarios de tres alubias mágicas. Sea lo que sea lo que controlan, lo que importa es que tienen valor. No es casualidad. Como Buffett (y otros portavoces corporativos) muestra claramente, el buen héroe emptesarial es el valor añadido definitivo para cualquier compañía. La conexión entre riqueza y héroe es un derivado de la evolución. La tierra era originariamente la medida de la riqueza de una persona. Cuanto más ganado, más estatus. Cuanto más estatus, más hijos y un mayor efecto en la reserva genética global. Las cosas pueden haberse vuelto un poco más abstractas en los últimos 25.000 años, pero la conexión de los héroes con la riqueza sigue siendo inamovible. Piensa simplemente en el sueldo de Michael Jordan. Ese brillo del oro (en su caso proveniente de los seis anillos de campeón que luce en los dedos) contribuye a mantener nuestra atención.
3. Los héroes nunca pierden su capacidad para sorprender. Como son como nosotros, llenos de complejidad, siempre resultan fascinantes. Es difícil para alguien que cuenta una historia crear de la nada esa clase de complejidad, que es por lo que recomendamos que *encuentres* a un héroe real y vivo que puedas situar en el centro de tu historia. Es fácil de hacer. Sólo tienes que mirar a tu alrededor. Hay héroes por todas partes. Cuando tu héroe da una sorpresa, no puede sacarla de

la nada. La chispa de inspiración que llegará al final de nuestra historia (recuerda, ese momento «¡eureka!» que permite al héroe triunfar y produce tanta satisfacción) viene ya preparada en la naturaleza del héroe que has escogido. Si Luke Skywalker no hubiera comenzado la historia queriendo ser un caballero Jedi, el haber escuchado «Confía en la Fuerza, Luke» no hubiera causado mucho efecto ni en él ni en nosotros.

4. Los héroes actúan como «los buenos». Es el compromiso del héroe hacia lo que los antiguos griegos denominaban «el bien» lo que hace que el que ganen nos haga disfrutar tanto. Por eso el que Babe Ruth visitara a niños en el hospital, les prometiera dedicarles *home runs*, y después, contra todo pronóstico, lo consiguiera, forma una parte importante de su mito como héroe. Los héroes no necesitan superpoderes; de hecho, tienden a ir en su contra (si Supetman no fuera vulnerable a la kriptonita e incomprendido por su novia, rápidamente perderíamos todo interés), pero sí tienen que ser buenos tipos. Un poco rudos en las formas quizá —un cierto desdén a lo Harry *el Sucio* está desde luego permitido— pero los héroes corporativos son *siempre* de los buenos. Deja a tu antihéroe atormentado por la angustia en el cubo de las películas extranjeras de donde nunca debería haber salido.

Buffett demostró hasta tres de estos cuatro rasgos heroicos cuando el 26 de junio de 2006 entró en la Sala de Lectura de la New York Public Library, muy cerca de Times Square, y frente a unas webcams instaladas por su amigo Bill Gates, que estaba sentado a su lado en la

mesa, se comprometió públicamente a donar el grueso de su fortuna privada (38.000 millones de dólares) para ayudar a resolver los acuciantes problemas sanitarios del Tercer Mundo. Que había riqueza de por medio no hace ni falta decirlo. Aunque se ha hecho célebre por estructurar Berkshire Hathaway de modo que es muy fácil y simple para sus accionistas hacer contribuciones benéficas, también es conocido por no entrar en el juego de la caridad de los consejeros delegados, en el que se usa dinero de las empresas para hacer que el jefe quede bien en los periódicos. De modo que su repentino anuncio de su propia donación benéfica cogió a Wall Street por sorpresa y produjo un tsunami de reacciones positivas para Berkshire (lo que no era su intención, pero los buenos héroes simplemente no pueden evitar ir por ahí elevando el valor de la empresa). Es su compromiso de mantener la igualdad —el sentimiento de que es uno de nosotros— incluso mientras llevaba a cabo este excepcional acto de generosidad, lo que causa la impresión más duradera. Podría haber elegido cualquier escenario para la retransmisión. Escogió la New York Public Library, un lugar que todo ciudadano puede usar y en el que puede sentirse bienvenido. Podría haber creado su propia fundación—la Fundación Buffett— de modo que cada cheque llegara con un pequeño «mírame», un recordatorio de a quién deberías agradecérselo, pero en su lugar puso todo ese donativo bajo el nombre de otro. En esos cheques se leerá «Fundación Gates».

Y dio el dinero a alguien en quien *él* confía, la única persona que podía poner más de su propio dinero que él en la pila porque, como explicó: «Sólo porque sea bueno

ganando dinero no quiere decir que sea bueno regalándolo.» Como Harry *el Sucio* dijo una vez: «Un hombre debería conocer sus límites.» Como dijimos, Warren Buffett es nuestro héroe.

Poner al consejero delegado por delante como imagen de la empresa (o estar dispuesto a dar tú mismo un paso al frente y ser el héroe si eso es lo que hace falta) no siempre funciona, pero cuando es así lo hace de maravilla. No sabemos por qué funciona tan bien para vender pollos.

Perdue Farms, uno de los mayores proveedores de productos avícolas de Estados Unidos, comenzó como un modesto negocio familiar. Allá por la década de 1940, Frank Perdue y su padre criaban pollos para que pusieran huevos en la granja familiar de Salisbury, Maryland. En la década de los sesenta, Frank se hizo cargo del negocio y pasó de vender los huevos a vender los propios pollos. No pasó mucho tiempo antes de que se decidiera a climinat intermediarios y comenzara a vender sus aves directamente a las cadenas de alimentación, en vez de a los proveedores de productos básicos. Empezó vendiéndolos de un cubo con hielo metido en el maletero de su coche. Después hizo lo que siempre hacen los héroes empresariales —escuchar atentamente a sus clientes y a sus comerciales en el punto de venta—. Se echó a la carretera y viajó por 31 estados hablando con los carniceros de las grandes cadenas. Escuchó con atención lo que le contaron y descubrió que había 25 cosas que la gente quería de sus pollos.

La gente prefería las aves cuya piel tenía un saluda-

ble color dorado, así que añadió semillas de caléndula al pienso para dar a sus pollos ese tono. A la gente no le gustaban esas plumas pequeñas y molestas que solían estar en las alas, así que ingenió una manera de quemarlas para eliminarlas antes del empaquetado final. Los clientes querían más carne de pechuga, así que desarrolló una nueva raza de pollos, la variedad Perdue, que tenía más del tipo de carne blanca y tierna que éstos anhelaban. Había construido una mejor trampa para ratones pero para conseguir que el mundo se abriera paso hasta su puerta todavía tenía que salir y contárselo.

Una vez más prescindió de intermediarios, convirtiéndose en uno de los primeros consejeros delegados en salir en televisión para vender su producto en persona, entrando directamente en nuestras salas de estar. Entre 1971 y 1990, apareció en más de 200 anuncios, todos realizados por la ágil y moderna agencia de publicidad Scali, McCabe, Sloves. Frank no tenía ni por lo más remoto el atractivo de una estrella de cine, aunque su nariz aguileña, su calva y sus ojos hinchados le daban una ligera apariencia de ave que no venía mal. Lo que hizo que los anuncios funcionaran era la manera en la que hablaba sobre lo que mejor conocía. Sus pollos. Él creía totalmente que vendía pollos de primera calidad, y, como Buffett a la hora de explicar el mercado bursátil, no se mostraba tímido a la hora de exponernos el porqué. En sus primeros anuncios, Perdue aparecía con una bata blanca de carnicero, y aunque después comenzó a llevar a menudo los trajes esmeradamente hechos a medida que se había ganado como magnate (para finales de los ochenta era uno de los 400 hombres más ricos de Estados Unidos)

uno siempre tenía sensación de que no se alejaba mucho del matadero, donde se aseguraba de que las cosas se hacían bien.

Si uno mira esos primeros anuncios, su obsesión con los detalles de la cría de pollos es fascinante. Él dejaba claro que los pollos eran bien tratados en todo el proceso que culminaba en el mercado. Nunca se congelaban. En un anuncio, incluso clava un clavo en un tablero con un pollo congelado de un competidor como «martillo» para mostrar lo poco tierna y apetitosa que la congelación hace a la carne. Subrayaba que sus aves eran alimentadas «sólo con los mejores granos», y se les daba «para beber agua pura de pozo», y nos contaba por qué eso era importante. «Los pollos son lo que comen. Si quiere comer tan bien como mis pollos [...] entonces coma mis pollos.»

Gente por todo el país lo hizo. Perdue Poultry era un negocio agrícola familiar de gran éxito que ganó 58 millones de dólares en 1971. Entonces el primer anuncio de Frank como héroe corporativo salió al aire y las cosas cambiaron rápidamente. Pronto controló un imperio que empleaba a más de 20.000 asociados y socios en 7.500 granjas familiares independientes que generaban beneficios de más de 2.800 millones de dólares. Por el camino, se aferró a una agencia de publicidad y a un eslogan, un eslogan en el que todos hemos llegado a confiar: «Se necesita un hombre duro para hacer un pollo tierno.»

Los anuncios funcionaron porque instintivamente nosotros sabíamos que lo que estaba diciendo era cierto, pero la mayoría de los espectadores nunca supo cuán cierto, ni cuán duro era el hombre que se necesitaba. A medida que Perdue expandía sus operaciones de proce-

sado a los estados del Sur, acabó encontrándose con las inevitables disputas laborales. El empaquetado de carne es un trabajo peligroso. Por definición, ya hay sangre en el suelo. Los conflictos laborales en esa industria pueden ponerse feos con verdadera rapidez. En 1980, la división local 117 del Sindicato Unido de Trabajadores de Alimentación y Comercio comenzó una campaña de dieciocho meses para organizar su planta en Accomac, Virginia. La tensión fue en aumento. El sindicato usó su artillería pesada, consiguiendo incluso que Rosa Parks y el reverendo Jesse Jackson hablaran para la plantilla, mayoritariamente negra. Frank contraatacó, aumentando su ya famoso horario laboral de adicto al trabajo para pasar más tiempo en la fábrica con los tipos que empuñaban los cuchillos y hacían las entregas. Demostraba por ejemplo (y ésa es otra característica de un buen héroe) que trabajaba tan duro como cualquiera de ellos. Cuando se emitió el voto para sindicalizarse, Perdue ganó por goleada. Había defendido con éxito su terreno en la empresa probando, a pesar de su salario, que era uno de ellos.

Pero la historia no acaba aquí. Más tarde testificó ante la Comisión Presidencial sobre Crimen Organizado que en el calor de la batalla había intentado que el jefe de la mafia Paul Castellano luchara con él contra el sindicato. Frank dijo que esas conversaciones con el padrino de una de las tristemente célebres Cinco Familias de Nueva York nunca llegaron a ninguna parte, y que lamentaba profundamente haberlas mantenido. No hay ninguna evidencia de lo contrario, así que daremos por buena su palabra, y desde luego no estamos excusando este tipo de comportamiento.

A donde queremos llegar es a que si «se necesita un

hombre duro para hacer un pollo tierno» no hubiera sido verdad en más de un aspecto, no hubiera funcionado tan bien todos esros años.

Perdue tenía las tres cualidades que necesita un héroe de empresa.

- En sus anuncios daba la impresión de ser alguien como nosotros, alguien en quien sus clientes ya habían aprendido a confiar: su carnicero local.
- Escuchaba lo que teníamos que decirle sobre lo que queríamos y estaba ferozmente, incluso obsesivamente, comprometido a hacer lo que hiciera falta para proporcionárnoslo.
- Como persona, era lo suficientemente complejo como para mantener nuestro interés durante los veinte años que sus anuncios habrían de emitirse en horario de máxima audiencia para que él pudiera consolidar con éxito su marca. Esa consistencia en el mensaje es otra parte importante de ser un héroe corporativo. El héroe proporciona la estabilidad que permite a los negocios crecer. Y en el caso de Frank, sus pollos de verdad eran buenos.

Harlan Sanders es otro caballero del Sur que amasó su fortuna gracias a su orgulloso amor a los pollos. En la década de 1930, Harlan comenzó a vender pollo frito en la parte de atrás de su estación de servicio en Corbin, Kentucky, una pequeña población a dos horas en coche de Louisville. Se pasaba el tiempo ajustando las especias y jugando con su receta para darles a sus clientes exacta-

mente lo que querían (las cosas marchaban lentamente en esa carretera secundaria, así que tenía todo el tiempo del mundo para hablar con ellos sobre el tema) hasta que dio con sus famosas «11 hierbas y especias secretas». Las noticias volaron. El gobernador del estado se pasó por allí y lo que comió le gustó lo bastante como para nombrar a Harlan miembro de la Honorable Orden de los Coroneles de Kentucky en 1935, que es por lo que conocemos a Harlan como Coronel Sanders, y su receta como Kentucky Fried Chicken.

Harlan consiguió algo de fama a nivel nacional —en 1939, su chiringuito de pollo fue mencionado en la guía del crítico gastronómico Duncan Hines *Adventures in Good Eating*— pero como muchos de los más creativos emprendedores culturales parecía conforme con seguir siendo el mejor en lo que hacía para un público pequeño pero que sabía apreciarlo. Si trabajas para una agencia creativa de vanguardia, conoces los atractivos de esa posición. Y allí habría acabado la historia de Harlan si el destino, adoptando la forma de la Interestatal 75, no hubiera intervenido. Cuando Harlan se percató de que la nueva autopista se llevaría por delante el negocio del que dependía, él mismo se echó a la carretera. Financiado solamente con los 105 dólares al mes de sus cheques de la Seguridad Social, condujo por todo el Sur dando a probar su pollo y firmando franquicias. Dado que se reunía continuamente con un montón de desconocidos, tenía que vestir bien, y fue en ese momento cuando adoptó su traje blanco y corbata de lazo característicos y se recortó cuidadosamente su perilla blanca. Una imagen que se convirtió en un icono. En 1964 vendió su negocio, que para entonces contaba con

más de 600 franquicias, a un conglomerado empresarial (actualmente forma parte de Yum! Brands) y se retiró. Puesto que su nombre y su cara estaban tan asociados con el producto, y dado que nadie podía vender pollo frito ni la mitad de bien, los nuevos propietarios le mantuvieron como imagen de la empresa.

Es un bonito cuento de chico pobre que triunfa que bien podría haber escrito Horatio Alger. El tipo de historia que se les cuenta a los MBA antes de irse a dormir; pero el Coronel Sanders no era todavía un héroe corporativo completo. Para alcanzar ese exaltado estatus tenía que pillarnos por sorpresa. Cuando los nuevos ptopietarios cambiaron su receta para la salsa, le horrotizó el mejunje y regresó listo para la pelea. De manera muy pública calificó la salsa como «fango» y dijo que el puré de patatas sabía a «pasta de empapelar paredes». Ésa no es la manera en la que un típico portavoz de la empresa describe el producto. Captó nuestra atención. Y también la de la compañía matriz, que le demandó por incumplimiento de contrato —después de rodo se le estaba pagando un bonito sueldo para decir cosas agradables de ellos—. Entonces él contraatacó demandándoles a su vez ¡por difamación! Era su cara la que aparecía en los envases diciendo que lo que había dentro era «para chuparse los dedos». Si no lo era, ¡le estaban dejando a él personalmente en mal lugar! Ofendía profundamente su sentido surefio del honor, por no hablar de su altamente desarrollado sentido del gusto.

A esto le siguió una pelotera legal que generó montones de publicidad gratuita, pero, lo que era más importante para las futuras ventas, la disputa estableció que el Coronel Sanders se preocupaba profundamente pot la calidad de

su producto. Tan profundamente que estaba dispuesto a arriesgarlo todo para asegurarse de que obteníamos lo que prometía. Todo era una cuestión de confianza. Esa lealtad fue agradecida y devuelta. En 1974, el Coronel Sanders ocupaba el segundo lugar como personaje más célebre a nivel mundial. Hoy, el suyo es el único retrato que cuelga enfrente del de Mao en la plaza de Tiananmen en Pekín. Es un reconocimiento de marca que no se compra con dinero.

Así que ¿qué es lo que nuestros tres héroes —Buffett, Perdue y Sanders— tienen en común, aparte de haberse hecho muy, muy ricos haciendo lo que les gusta? Algo no malo de imitar después de todo. Cada uno personifica, de un modo casi místico, una cualidad fundamental de su negocio.

El estilo de inversión de Buffett le exige pasar por encima de la ostentación y el deslumbramiento contable de los informes empresariales para ver el valor real intrínseco de las compañías en las que invierte. Su compromiso personal de seguir siendo «sólo un tipo normal» no es una impostura. Le permite permanecer con los pies en el suelo y en equilibrio para poder reconocer otras compañías que comparten su visión sobre el crecimiento a largo plazo. Su habilidad para hacer saber a sus accionistas que les considera sus socios y ver sus preocupaciones económicas en un plano igual a las suyas es crucial para la estabilidad que ha permitido a Berkshire Hathaway dar una paliza al indice S&P 500 durante cuarenta y uno de los últimos cuarenta y cinco años.

Una de las innovaciones de Frank Perdue en la producción avícola fue mantener las luces encendidas en el gallinero y alimentar a sus pollos veintidós horas al día para fomentar el crecimiento rápido. No eran los únicos que trasnochaban. Él mismo era célebre por su adicción al trabajo y se hizo instalar una cama en su oficina para que le resultara más fácil estar cerca del despacho a cualquier hora, a pesar incluso de que su casa estaba a sólo 45 metros.

Y al coronel Harlan Sanders de verdad le encantaba servir pollo a la gente. Le producía un placer enorme. Solía viajar con un equipaje térmico lleno de pollo frito para poder ofrecer a los demás pasajeros de su avión un poco de su receta original. Lo sabemos porque uno de nosotros, cuando estaba en el colegio, estuvo una vez en un avión con el Coronel Sanders. Tras ponerse en pie y anunciar quién era, hizo que la azafata sirviera su pollo. Después fue de asiento en asiento preguntando a todo el mundo si le había gustado. Y de verdad escuchaba las respuestas. Cuando llegó a nosotros, le dijimos que su pollo era bueno pero que nuestra madre cocinaba pollo frito todos los domingos en nuestra casa y el suyo nos gustaba más. Él sonrió y respondió: «Bien, así es como se supone que debe ser. Saluda a tu madre de mi parte.» Desde luego *eso* es auténtica y gentil hospitalidad sureña. Justo el tipo de actitud que querrías tener cuando tus amigos se presentan por sorpresa a la hora de cenar. Por suerte, puedes comprarla por cubos.

La cualidad que conecta a tu héroe con tu producto no es algo que puedes añadir luego. Es inherente al carácter del héroe que eliges. Y tiene que ser auténtico, porque

vamos a poner a prueba el punto de vista de tu héroe, y si hay algo falso en él lo sabremos enseguida. Nos pondrá los pelos de punta. Es difícil definir por adelantado quién es el héroe adecuado para tu historia, pero le conocerás cuando le veas, porque un buen héroe es magnético. Es casi imposible apartar los ojos de un gran héroe. Simplemente mira a tu alrededor, a tu compañía, o a la de tu cliente; rebosan de héroes que estarán a la altura.

Un problema que tenemos a menudo con nuestros clientes es que se muestran reacios a asumir el papel del héroe. Nos dicen: «Mis clientes son mis héroes; ¿no deberían ser ellos también los héroes de mis historias?» Es un buen argumento. El héroe necesita ser un igual a tus clientes, pero esa cualidad funciona en ambos sentidos. Tu cliente es tu héroe, y tú necesitas ser también el de tu cliente. Si tu historia no incluye eso, existe un peligro muy real de que tú, el narrador de la historia, acabes en una posición pasiva o reactiva. El trato no se cerrará. La idea no venderá. Cuando termine la reunión todo el mundo acabará con un brillo sonrosado y una cálida aureola de satisfacción pero no se habrá hecho ningún negocio real. Recuerda, tu cliente no sabe hacia dónde se dirige tu historia; tú sí. Los dos vais en el mismo coche, pero alguien tiene que conducir. No tengas miedo a coger el volante. Los héroes son siempre activos.

Así que, cuando estés elaborando tu historia para persuadir a tus clientes de que tu empresa, tu producto o tu idea es la adecuada, elige un héroe que sea exactamente como ellos, sólo que quizá un poco mejor. Deja que tu

héroe asuma la postura de defender lo que es correcto y se mantenga firme, de manera que sepan que pueden confiar en él; deja que les sorprenda. Si tu historia tiene ese tipo de héroe, le seguiremos hasta el banco que nos digas.

Una cosa que nuestros tres héroes tienen en común es que son buenos escuchando, y el escuchar es una gran parte del éxito de sus historias. Si tu historia va a contener un héroe que sea igual a tus clientes, tienes que saber quiénes son éstos. Como Dale Carnegie dijo una vez: «Para venderle a Menganita lo que Menganita quiere comprar, debes ver el mundo a través de Menganita.»

La escucha activa, una técnica en la que fueron pioneros los psicólogos Carl Rogers y Richard Farson, ha ganado una aceptación cada vez más amplia en el mundo de los negocios y de la educación desde que comenzó a desarrollarse por primera vez en los sesenta. En esencia, es escuchar para *entender* el punto de vista de la otra persona, no para estar de acuerdo o no con él. Como señaló Farson en su influyente estudio «Escucha activa»: «A pesar de la creencia generalizada de que escuchar es una actitud pasiva, las evidencias clínicas y las obtenidas mediante investigaciones muestran claramente que la escucha sensible es un agente muy efectivo para el cambio individual y el desarrollo de un grupo [...] La gente a la que se ha escuchado de este modo se hace más madura emocionalmente, más abierta a sus experiencias, menos defensiva, más democrática y menos autoritaria.» Expresado de manera simple, escuchar activamente a tus clientes les convierte en mejores personas. Y ésta es una calle de

doble sentido: saber cómo escuchar activamente te hará mejor a ti también.

No es difícil de hacer, pero exige práctica. Dominar la técnica lleva años, pero incluso los primeros pasos mostrarán resultados positivos. Esto es lo que recomendamos.

Primero, trabaja en escuchar la historia completa de tu cliente, no sólo los datos que contiene. Las historias son hechos envueltos en emociones, después de todo. Los hechos los captamos en seguida, pero al mismo tiempo tu cliente te está enviando también mucha información emocional —mediante el lenguaje corporal, las expresiones faciales y el ritmo, timbre y tono de su voz—. Para quedarte con toda esa información sugerimos que practiques repasando mentalmente una lista.

La próxima vez que estés en una reunión donde no necesites hablar demasiado, observa a tu cliente y fíjate en cosas específicas que hace para comunicarse de forma no verbal.

1. ¿Qué está diciendo su lenguaje corporal en general? ¿Se inclina hacia delante o hacia atrás? ¿Tiene los hombros caídos, rígidos, o cómo? ¿Tiene los pies apoyados en el suelo o las piernas cruzadas? Si están cruzadas, ¿tiene los muslos juntos o la pelvis abierta y relajada? ¿Lleva los codos pegados al cuerpo? ¿Tiene los brazos cruzados sobre el pecho? Todas estas posturas del cuerpo están diciendo algo. No pienses sobre ello, simplemente interiorízalo. Una manera de hacerlo es poner tu propio cuerpo en su posición y comprobar cómo te sientes. Pero ten cuidado. Esto se parece en cierto modo a una técnica de programación neurolingüística

conocida como «modelado» en la que uno trata de influenciar y manipular una conversación copiando el lenguaje corporal del interlocutor. *¡Lo que estamos sugiriendo no es eso en absoluto!* La propia esencia de la escucha activa implica que no estás manipulando o intentando controlar nada. Sólo estás escuchando para comprender. Entender el lenguaje corporal de tu cliente es parte de eso.

2. Observa cómo usa las manos tu cliente para enfatizar un argumento o para ocultar momentos de nerviosismo o indecisión. Presta particular atención a los momentos en que se mira sus propias manos. Esos instantes a menudo indican que está enfrentándose internamente con el asunto o que está a punto de llegar a una conclusión. Pero una vez más, la idea no es controlar la situación. Es simplemente observar.
3. Deja que el sonido de la voz de la otra persona te llegue como si se tratara de música. No las palabras, sólo el tono, la resonancia, el timbre y la cadencia. ¿A qué voces de tu propio pasado te recuerda ésta? Deja vagar un poco tu mente; deja que el sonido de la voz de tu cliente te conecte a emociones que has sentido con anterioridad. Su tono de voz te está diciendo claramente cómo se siente respecto a lo que está diciendo. El análisis del tono de la voz es la técnica usada en los mejores detectores de mentiras. Es una habilidad que todos hemos estado desarrollando desde la infancia. Si prestas atención a tus propios sentimientos, se te dará mejor que a cualquier máquina. ¿Se siente tu cliente feliz, triste, preocupado, agresivo, entretenido? No tienes que responder. Todo lo que tienes que

hacer es lo que haces con la buena música: escuchar y apreciarla.

4. Presta atención a la expresión de la cara de quien habla. Las expresiones humanas son universales. La gente muestra sus sentimientos del mismo modo en Borneo que en Brooklyn. Un estudio realizado por Paul Ekman, de la Universidad de California, en San Francisco, mostraba a sus estudiantes de posgrado fotos de nativos de Nueva Guinea experimentando estados emocionales básicos. Los estudiantes identificaron correctamente las emociones que sentían los nativos, a pesar de la pintura facial y otros elementos de distracción. El experimento se hizo al revés. Los miembros de la tribu de Nueva Guinea no tuvieron ningún problema para decir qué emociones sentían los chicos de Berkeley. De manera que la expresión facial trasciende la cultura. En el mundo de los negocios, muchos de nosotros hemos sido entrenados para conservar una «cara de póquer» con el fin de no delatar nuestras posiciones y límites reales en una negociación, y eso tiende a convertirse en un hábito. No hay que preocuparse. Nadie puede controlar totalmente los pequeños músculos que rodean los ojos, los agujeros de la nariz, la boca y la barbilla. Las microtensiones en estas zonas revelan las expresiones que luchan por aflorar. Pero tienes que mantener un gran silencio internamente para «oír» lo que la cara de tu cliente está intentando decirte si él se está esforzando por mantenerlo oculto. Si estás ocupado pensando en una respuesta inteligente a su último comentario, te perderás la parte más importante de lo que tiene que decir. Por eso recomendamos comenzar a

practicar este tipo de escucha en situaciones en que no tienes que estar constantemente respondiendo. Con el tiempo, esto se convertirá en un hábito adquirido. Puedes andar y mascar chicle al mismo tiempo.

5. Por último, mira a tu cliente directamente a los ojos. Hay un viejo refrán que dice: «La cara es el espejo del alma.» ¿Cuál es la característica de la mirada de tu cliente? ¿Está emocionada, aburrida, es penetrante, tiene un brillo risueño o está ocupado en asimilarlo todo? Necesitas saberlo. Pero ten cuidado. Mirar a alguien directamente a los ojos puede ser considerado agresivo. En algunas culturas, es más que grosero; es peligroso. Es por eso por lo que tanta gente entierra la cara en el periódico cuando va en metro. Pero en los negocios merece la pena asumir el riesgo. Aunque primero asegúrate de que suavizas tu propia mirada. Comprueba que tus ojos se muestran abiertos y manifiestan claramente que no estás juzgando a nadie. Recuérdate a ti mismo que estás escuchando activamente para entender, no para controlar o marcarte tantos. A nosotros siempre nos ayuda recordar los ojos de Humphrey Bogart en la última escena de *Casablanca*. Acaba de disparar al villano nazi a sangre fría y dirige su mirada a su amigo Louis, un policía francés que ahora tiene el destino de Bogart en sus manos. Es una mirada magnífica. Entonces Louis dice: «Detened a los sospechosos habituales», y los ojos de Bogie simplemente lo comprenden y se relajan profundamente con esa maravillosa manera que tenía de hacer las cosas, sabia y de vuelta de todo. Pero tú tienes tus propios héroes cinematográficos. Elige uno y recuerda la apariencia

que tienen sus ojos en sus mejores momentos, cuando no estaban presionando, sino sencillamente viendo. Tener un globo ocular de 15 metros que poder estudiar y emular es una razón más para de verdad echarte a la calle e ir al cine. La otra son las palomitas.

Si has estado llevando la cuenta, sí, hay cinco cosas (aparte del contenido) a las que te sugerimos que prestes atención cuando estés escuchando a tu cliente, igual que hay cinco elementos en las historias, y no es una coincidencia. Podríamos adentrarnos en muchos más detalles al respecto (con nuestros clientes a veces lo hacemos), pero por ahora vamos a hacerlo sencillo. Con sólo un poco de práctica, esta lista puede convertirse en un hábito completamente interiorizado, pero tener que estar repasándola en el calor de una reunión de negocios de alta importancia, en la que necesitas dar respuesta a las preocupaciones de tu cliente a la vez que haces que la reunión se mantenga en el buen camino de manera que termine como tú quieres, son demasiadas cosas de las que ocuparse a la vez. Puedes acabar sintiéndote como si hicieras malabares con sierras eléctricas mientras caminas por la cuerda floja. Y todavía no hemos llegado a la parte donde compruebas si de verdad has oído correctamente lo que se ha estado diciendo. Ésa es la verdadera clave de la escucha activa.

Así que sugerimos que primero practiques este próximo ejercicio en situaciones en las que no haya mucho en juego. Con el tiempo se deslizará hacia tu repertorio para los negocios sin esfuerzo.

Cuando trabajes con un amigo, un socio, un colega (quizá alguien de tu equipo creativo; esto tiende a crear

cohesión en el equipo), debate un tema sobre el que ambos rengáis fuertes opiniones. Mostrad vuestras posiciones por turnos. Cuando tu compañero haya tenido la ocasión de hablar, repítele lo que has oído. No como un loro, sino con tus propias palabras. Pregunta después si lo has entendido correctamente. Probablemente algo sí. Sigue trabajando en tu versión de su postura hasta que él coincida en que lo tienes todo. Será entonces tu turno de contar tu historia. Ayúdale a escucharla. Asegúrate de que está escuchando con precisión lo que dices y de que lo está escuchando todo. Haz esto unas cuantas veces en un sentido y otro y te darás cuenta de que no sólo comenzáis a ser más sensibles respecto al punto de vista del otro, sino que también avanzáis hacia el acuerdo. La escucha activa fomenta el entendimiento. La comprensión conduce a una sensación de igualdad. La igualdad promueve la confianza. Y en el mundo de los negocios, la confianza significa dinero en el banco.

Confía en nosotros. Este ejercicio realmente funciona. No dejes de hacerlo. Cuanto más lo haces, más funciona. Conviértelo en parte de la rutina habitual de tu equipo. Es una estupenda manera de hacer una puesta a punto antes de acudir a reuniones en las que tengáis que hacer propuestas importantes.

CAPÍTULO 5

Encontrar un terreno común

Si nuestro modelo de cinco elementos define al héroe como el punto de vista de la historia, la persona que nos permite entrar en ella y verla a través de sus ojos, ¿qué pasa con el papel tradicional del héroe? Ya sabes, matar dragones, rescatar damiselas en apuros y vencer a los malos. Todas esas cosas que esperamos que nuestros héroes de acción hagan en la matiné del sábado. Bien, el héroe todavía hace todo eso. De hecho, en la vida real, los héroes lo hacen precisamente al proporcionar el punto de vista que hace que los demás se unan, les hace sentir iguales y que todos son parte de la búsqueda de una solución para su problema, y lideran después la iniciativa para que ésta se lleve a cabo. Pregunta si no a los Marines de Estados Unidos. Han estado haciendo eso durante más de doscientos años, y al hacerlo han creado una de las marcas más efectivas de la historia, y una identificación de marca tan fuerte que pueden afirmar sin mucho temor a equivocarse que no existe el concepto de ex marine.

Al describir al Cuerpo de Marines como una marca, somos conscientes de que en cierto modo estamos en terreno resbaladizo. Los intensos sentimientos de lealtad,

dedicación y sacrificio con los que los Marines rodean el hecho de su servicio exceden con mucho los que puedan atribuirse a cualquier producto comercial, lo que desde nuestra perspectiva hace su historia mucho más potente e interesante. Después de todo, nadie ha muerto defendiendo el honor de Starbucks o Nike. Pero el Cuerpo de Marines *es* una marca en el sentido de que compite con los otros tres ejércitos por el mismo grupo demográfico —hombres y mujeres jóvenes que desean servir a su país en los momentos de necesidad—. Los cuatro ejércitos han definido estrategias de marketing para llegar a esos «clientes» y animarlos a unirse. El hecho de que aparentemente los Marines son los que lo hacen mejor no es sino una razón añadida para intentar comprender cómo lo logran. El que los Marines trasciendan el concepto de marca no significa que este cuerpo no nos pueda ayudar a entender lo que es una marca y cómo se crea.

Entra en el despacho de un oficial de Marines en cualquier base del mundo y te verás rodeado por pedazos de historia adornando las paredes —banderas firmadas por alguna unidad de Vietnam, equipamiento que entró en acción en Corea, trofeos ganados en la gran marcha de isla en isla por el Pacífico durante la segunda guerra mundial—, así como por objetos personales que el oficial ha ido recogiendo en sus viajes por el mundo. Ésta es una estrategia de comunicación consciente. Cuando entra un marine y se cuadra frente a la mesa del oficial, está rodeado por evidencias tangibles de lo que une a ambos y, al margen del rango, les hace iguales. Los dos son marines, y forman parte de una tradición guerrera que están com-

prometidos a sostener por encima de todo lo demás. Ésa es la historia que cuentan las paredes.

Esa historia común acompaña a cada marine desde el momento en que se viste por las mañanas. Cada elemento del uniforme del Cuerpo de Marines (los símbolos gráficos visibles de su marca) está conectado a un suceso heroico del pasado. La franja roja que baja por los pantalones del traje de cabo honra la sangre derramada en la batalla de Chapultepec—los famosos «salones de Montezuma» del himno de los Marines—. La espada Mamluk de empuñadura de marfil que se puede ver en los anuncios de reclutamiento es un símbolo de la feroz lucha cuerpo a cuerpo contra los piratas bereberes que tuvo lugar en las costas de Trípoli. Pregunta a cualquier marine sobre Iwo Jima, la Reserva Chosin o Khe Sanh y su tono de voz cambiará al contestar. Esas victorias son hechos históricos, pero las sutiles emociones con que son narradas —sentido del sacrificio, valor común y orgullo de pertenencia— son lo que hacen legendario al Cuerpo de Marines.

Lo que queremos puntualizar es que por muy importante que sea tener un héroe corporativo como Warren Buffett o el Coronel Sanders que puedan contar tu historia abtiéndola y haciendo que tus clientes se sientan incluidos, es incluso más importante que tu propio equipo la pueda vivir y encarnar activamente. Las historias que son únicamente palabras vivirán tanto como tarde en llegar el siguiente ciclo de noticias. Las historias que se convierten en algo físico, que tú y tu equipo de verdad podáis poner a prueba cada día y después personificar, son las historias que se convierten en estilos de vida y crean marcas. De hecho, encontrar una historia así es algo que tú sí puedes

hacer y que de verdad te ayudaría a crear una marca. Todo el resto en su mayoría es únicamente brillantina publicitaria y tener los dedos cruzados (y además, todos los demás están intentando los mismos trucos que tú). Harley-Davidson, Nike, Apple y Starbucks tuvieron éxito como marcas porque sus empleados de ventas, que son los que establecen el contacto directo con los clientes, viven las historias que las hacen grandes. Cuando eso pasa, una historia comienza a propagarse a una velocidad casi telepática porque —de una manera que está directamente integrada en nuestro sistema nervioso y de la que hablaremos más adelante en este capítulo— las historias que se personifican son increíblemente atractivas. La gente quiere pertenecer a este tipo de marcas.

Ésa es una razón por la que a pesar de que ser subcabo de los Marines —líder de un equipo de varios hombres que es el primero en entrar en una casa cuando se echa abajo una puerta de una parada para despejarla de insurgentes durante los combates urbanos— es con mucho el trabajo más peligroso en Iraq, el Cuerpo continúa cumpliendo con sus objetivos de reclutamiento sin tener que rebajar sus estándares. Hay una conexión directa entre encontrar y compartir la historia adecuada y crear y hacer crecer una marca que pueda ocupar un territorio—ya sea este tetritorio un espacio en el estante de una tienda, algo más efímero pero igualmente lucrativo en el ciberespacio o el espacio físico teal y sobre el terreno que el Cuerpo de Marines está especializado en tomar y conservar contra todos los atacantes—. Como dice el coronel Bob Hayes, subjefe de operaciones y entrenamiento en Parris Island: «En el Cuerpo de Marines tenemos dos misiones: ganar

batallas y hacer marines.» Nosotros pensamos que en realidad se trata de un único trabajo. Como muestra la historia, si haces marines, ganar batallas es un resultado natural. Así que ¿cómo lo hacen?

Todos los jueves, un poco antes de las 10 de la mañana, comienza a formarse una multitud de civiles en el extremo sur del patio del Centro de Reclutamiento del Cuerpo de Marines de Estados Unidos en San Diego. Se trata de un ecléctico grupo atraído hasta allí desde ciudades grandes y pequeñas de todo Estados Unidos. Dependiendo del día puedes ver de todo, desde atuendos formales de traje y corbata a completas vestimentas de motero (nosotros vimos incluso a un anciano caballero con un elegante traje de seda morado el día que lo visitamos). Son las familias y amigos de jóvenes reclutas de los marines a punto de completar su entrenamiento en el campamento y someterse a la ceremonia de «El Águila, el Globo y el Ancla» que los transforma de «algún tipo de forma de vida anfibia y holgazana [según la descripción de un instructor militar, no la nuestra] en un auténtico marine». Como todas las verdaderas iniciaciones, es sencilla, enormemente conmovedora y permanente. Como les dice su oficial de mando: «Una vez que te conviertes en un marine, eso es algo que nadie puede arrebatarte.» Es un momento intensamente personal, compartido entre el nuevo marine y el instructor que contribuyó a moldearle, pero como todos los buenos especialistas en mercadotecnia, el Cuerpo entiende que el poder de la marca proviene del efecto de onda expansiva que ésta contiene,

por lo que estas familias son invitadas a asistir. Como un sargento de los Marines nos dijo: «Nosotros reclutamos al marine, pero alistamos a toda la familia.»

Los oyes antes de poder verlos; el sonido de una rápida cadencia de órdenes y el golpear perfectamente acompasado de las botas sobre el cemento. Seis pelotones de reclutas en pantalones cortos y camisetas verdes dan la vuelta a la esquina en el extremo más alejado del gran espacio abierto corriendo en rígida formación tras los colores de su sección. Al llegar se cuadran perfectamente al unísono. Hay un momento de un silencio ligeramente sobrecogido. Es la primera vez que estos padres han visto a sus hijos en tres meses. Tras haber finalizado el proceso de entrenamiento más exigente del ejército, estos reclutas, con una media de sólo dieciocho años, están en la mejor forma física de sus vidas. Permanecen erguidos en pie, hombros hacia atrás, barbillas adentro, miradas al frente, y de algún modo hacen que esa posición parezca completamente natural y relajada. Un instructor nos contó: «Hemos tenido padres que al principio no reconocían a sus hijos. Hemos tenido más de una afirmación de que de alguna manera habíamos estirado a su crío.» Estos jóvenes tienen un aspecto fantástico. Más que eso, tienen el aspecto de estar preparados. Claramente se muestran alertas, relajados y veloces mentalmente. Si uno pasa un tiempo en una base de los Marines puede escuchar constantemente la expresión: «Listo para marchar.» Cuando miras a estos reclutas sabes lo que eso significa.

Para aquellos de entre nosotros que nunca hemos pasado por uno, a menudo se piensa en un entrenamiento en un campamento militar como un proceso consistente

en despojar a los reclutas de sus identidades individuales para poder imprimirles mecánicamente una nueva identidad del Cuerpo de Marines. En realidad, es mucho más que eso. Los reclutas saben quiénes son en realidad de una manera mucho más completa al finalizar el entrenamiento que al comienzo. En parte esto se produce porque saben más sobre el hombre de su izquierda y el de su derecha y así llegan también a conocer muchísimo sobre sí mismos, y en parte porque además han sido puestos a prueba, y se han desafiado a sí mismos, en modos que no creían posibles tres meses antes. Pero nosotros pensamos que en gran medida es porque han encontrado en las tradiciones y leyendas del Cuerpo una historia que les ha permitido experimentar y refinar su propio núcleo moral. Ésa es una de las cosas que las historias de guerreros han estado haciendo desde que Homero cantó por primera vez las hazañas de Aquiles el de los pies ligeros en las costas de Troya. Es parte del poder de las historias, y parte de por qué estos reclutas permanecen de pie tan rectos y erguidos. Es una razón importante de por qué el Cuerpo de Marines es conocido no sólo como «el primero en la lucha» (un lema semioficial que ellos se toman muy en serio), sino también como los primeros en innovar (que es otra de las razones por las que estudiamos su modelo de marca).

Nadie quiere tener que depender de un robot humano durante el combate. Cuando empiecen los tiros quieres a tu lado a un héroe de carne y hueso y mente ágil. Para asegurarse de que eso es lo que tendrá, cada marine completa «el Crisol», que supone la experiencia decisiva de su entrenamiento.

El Crisol es una agotadora prueba de estamina individual y rendimiento de equipo de cincuenta y cuatro horas de duración, algo así como un examen final. El pelotón entero aprueba o bien suspende como una unidad. Durante esos dos días y medio, los reclutas marcharán más de 70 kilómetros aguantando con menos de cuatro horas de sueño y portando una mochila de 70 kilos, comerán sólo dos comidas y media precocinadas y pasarán por 30 tareas de simulación de combate, como evacuar a un compañero herido o entablar tiroteos nocturnos. Doce de estas tareas incluyen las llamadas «estaciones del guerrero».

Cuando los reclutas llegan a una de estas «estaciones» encuentran una gran fotografía de un marine condecorado —a menudo un galardonado con la Medalla al Honor—y el acta del premio que cuenta la historia del marine. Por ejemplo, la estación cinco es llamada «la Defensa de Day» en recuerdo al cabo James L. Day, que ganó la Medalla al Honor por su intervención en Okinawa. Durante tres días, a pesar de estar herido, el cabo Day resistió en una colina clave contra repetidos asaltos enemigos, ayudado sólo por unos pocos marines heridos a los que consiguió sacar de allí sanos y salvos. Como resultado, se ganó una batalla fundamental y se salvó la vida de muchos más marines. Tras leer esta acta a los reclutas, que están ya exhaustos por sus tareas previas, el instructor les ordena instalar una posición defensiva y mantenerla contra un ataque simulado.

El pelotón está intentando ponerse a la altura del heroísmo del cabo Day. Es la misión del instructor asegurarse de que así sea. Éste les pregunta constantemente:

«¿Estáis cansados? ¿Tenéis sed? ¿No creéis que Day sí? ¿Le detuvo eso? ¿Vais a dejar que os detenga a vosotros? ¡Ni hablar, los Marines no se detienen! ¡Nosotros no nos rendimos!» El método funciona. Los reclutas continúan, siguen luchando, mucho más allá de cualquier cosa que se hubieran considerado capaces de hacer. La historia del heroísmo del cabo Day y su propia historia quedan inextricablemente vinculadas. Las leyendas del pasado forjan a los héroes del futuro.

De todas las estaciones que vimos, la doce resultó la más impresionante y la que tenía un mayor poder transformador. Recibe el apropiado nombre de «Valores fundamentales». Es sencillamente una simple cabaña en medio del desierto. Los reclutas entran en fila y se les dice que se sienten. Luego, por primera vez en su período de entrenamiento, su instructor se sienta con ellos. Hasta ahora sólo le han visto de pie, y normalmente inclinado hacia ellos un poco demasiado cerca para que resulte una situación cómoda. Y lo que es incluso más impactante, se quita el sombrero de campaña de ala ancha que hace que el mundo entero sepa quién es y a qué se dedica. Es una señal representativa de lo controlada que está la experiencia del campo de entrenamiento el que los reclutas inmediatamente reaccionen ante el nuevo nivel de intimidad y vulnerabilidad. No les gusta. Puedes ver en sus caras que están pensando: «Oh, Dios mío, ¿qué hemos hecho ahora para fastidiarla? ¡Esto tiene que ser malo!»

Cuando el instructor les habla, ya no es a base de sus familiares ladridos secos. Ahora su voz es de hecho cálida y resonante, aunque todavía conserva un poco de la cadencia de las cancioncillas que usa para las marchas. Explica que

el programa les concede veinte minutos para conocerse. Les va a formular una serie de preguntas. Ellos le van a responder. ¿Lo comprenden? Al unísono le contestan gritando: «¡Sí, señor!» Entonces él pregunta metódicamente a cada recluta su nombre y de dónde es. Por turnos, todos responden secamente: «James Estes, Freemont, Texas.» «Louis Mendez, Este de Los Ángeles.» «Henry Cobb, Portland, Oregón.» «Tim Pitkin, Plainfield, Vermont.»

Cuando han acabado, el instructor les dice: «¿Así que somos todos del mismo sitio?»

Hay un momento de confusión. El instructor repite: «Somos todos del mismo sitio, ¿verdad? Somos todos estadounidenses, ¿no?»

Al unísono le contestan que sí. Con eso las cosas se relajan. Se pueden ver incluso algunas sonrisas. Durante los siguientes minutos, y por primera vez en su adiestramiento, son sólo hombres tomándose un descanso muy pensado y que se están conociendo entre sí. Al finalizar los veinte minutos permitidos el instructor expone su argumento: «Es el hombre de tu izquierda, el hombre de tu derecha el que va a hacer que consigas superar esto con éxito. Conócele. Es importante. Puede marcar la diferencia de manera decisiva. Aquí, en el combate, durante el resto de tu vida.»

El valor fundamental del Cuerpo de Marines es ese nivel de confianza, de igualdad y de simple honestidad. Es un valor básico profundamente moral porque, como nos dijo un sargento de los Marines: «La moralidad es levantarte por la mañana y hacer tu trabajo para que no haya otro que tenga que hacerlo», que es la mejor definición que hemos encontrado. Es la capacidad de estos

hombres de sentirse iguales los unos a los otros lo que les hace poder sacrificarse por una meta común, y eso les convierte en verdaderos héroes.

Los seres humanos no alcanzaron la cumbre de la cadena alimenticia siendo los más duros y brutos de la selva. Y tu compañía o tu equipo no conseguirá los grandes contratos recurriendo sólo a su músculo publicitario. Lo que marcará la diferencia será vuestra capacidad para estar unidos y trabajar juntos. Es más que simplemente la fuerza de los números. El mayor ejército no es siempre el que gana. De lo contrario todos estaríamos hablando ruso. Es el ejército que lucha como un solo hombre y que puede coordinar su ataque el que normalmente logra la victoria. El mismo razonamiento es válido para los negocios. La mayor y mejor historia del mundo no dará la talla si todo tu equipo no está a bordo y la cuenta como si fuera propia —y la conoce tan bien que está constantemente cambiándola de modo que se conserve fresca y pertinente.

Para crear esta dinámica como unidad, los Marines pasan días haciendo instrucción en formación. Marchan hacia delante y hacia atrás por el patio siguiendo órdenes rápidas y ejecutan complicados dibujos hasta que literalmente sueñan con ellos por la noche (como veremos más tarde, esos sueños contribuyen en gran medida a grabar esas formas en la memoria). Como civiles, a nosotros siempre nos pareció una enorme pérdida de tiempo. Es tan, digamos, poco creativo. Pero a medida que comenzamos a estudiarlo, nos dimos cuenta de que estábamos absoluta y totalmente equivocados.

Desde la época en que trescientos espartanos contuvieron a un ejército de más de un millón y medio de persas durante tres días manteniéndose hombro con hombro en las Termópilas, es sabido que este tipo de entrenamiento es crucial para tener éxito en el combate. Y, como veremos, la estrecha cercanía física es también una importante razón de que se produzca una vinculación afectiva, que subyace en el núcleo de marcas con clientelas de base tan diferentes como Starbucks y Harley-Davidson. Puesto que este tipo de vinculación es una característica de supervivencia tan primaria para nuestra especie, tiene sentido pensar que tengamos circuitos neuronales especialmente dedicados a mantenerla. Sin embargo, hasta que un joven ayudante de la Universidad de Parma entró en el laboratorio del doctor Giacomo Rizzolatti comiéndose un helado, nadie sabía lo potentes que esos circuitos eran en realidad.

En esa época, Rizzolatti y sus colegas Leonardo Fogassi y Vittorio Gallese estaban estudiando las neuronas específicas que los macacos usan cuando cogen su comida. Esto significaba insertar electrodos directamente en el cerebro de un mono, y después hacer que éste cogiera un cacahuete. Si tenía el electrodo justo en el lugar exacto, sonaría un timbre. Luego moverían el electrodo muy ligeramente y lo repetirían. Si el timbre sonaba de nuevo es que estaban siguiendo el circuito neural. Era un proceso lento y laborioso, pero gradualmente estaba dando como resultado un detallado mapa de la red neural utilizada, el tipo de trabajo mecánico que requiere la ciencia más básica. Pero cuando un ayudante del laboratorio volvió

de su descanso sujetando un cucurucho de helado, de repente las cosas adquirieron un interés de calibre mundial. El timbre unido al mono comenzó a sonar.

El mono no estaba cogiendo nada. El timbre no debería haber sonado; obviamente se trataba de un error. Así que el técnico del laboratorio dejó su cucurucho de helado para revisar el material. El timbre paró. Satisfecho con la idea de que era sólo un fallo del equipo, cogió de nuevo el cucurucho. El timbre sonó de nuevo todavía más alto.

Observando con detenimiento al mono, Rizzolatti se dio cuenta de que éste estaba reaccionando a que su asistente agarrara el cucurucho ¡como si él mismo lo estuviera haciendo! Y no de un modo general. El mono no estaba teniendo una respuesta emocional al helado (o al menos eso no era lo que se estaba midiendo) sino que estaba reaccionando al cierre y apertura de la mano del ayudante a un nivel físicamente profundo. Cuando veía a otro primate ejecutando la acción de agarrar, en el cerebro del mono se activaba el mismo patrón de neuronas que cuando era él quien directamente llevaba a cabo la acción.

Se supone que esto no funciona así. Al nivel de la estructura neural que Rizzolatti estaba estudiando, las partes del cerebro tienen tareas muy específicas. Un grupo de neuronas reacciona solamente a las líneas horizontales. Otro grupo diferente reacciona solamente a las verticales. Las neuronas cuyo mapa estaban trazando abren y cierran las manos del mono y eso es todo lo que se supone que hacen. Pero ahora la mano del mono no estaba agarrando nada físicamente, y aun así estas neuronas se estaban activando. El mono estaba claramente imitando las ac-

ciones del técnico de laboratorio, pero lo hacía a un nivel puramente mental.

Por primera vez los científicos cognitivos estaban contemplando la transferencia de conocimiento puro —el aprendizaje de una tarea con nada más que la observación— a un nivel de *hardware*, no de *software*. Habían tropezado con el mecanismo que nos permite a todos nosotros aprender por imitación. Sabíamos que existía. Hay bebés de sólo doce horas que reaccionarán a que les saques la lengua sacando la suya. Sabemos que los niños aprenden copiando las acciones de sus padres y amigos, y que la imitación no es sólo la forma más sincera de halago, sino también la más efectiva estrategia de aprendizaje. Lo sabemos tan bien que no pensamos que sea asombroso, pero lo es. Y una vez que sabes dónde está localizada esa habilidad y comienzas a estudiarla, pasa a ser incluso más asombrosa.

Era un logro deslumbrante. Rizzolatti bautizó a estas neuronas como «neuronas espejo» porque nos permiten «reflejar» mentalmente, y así comprender, las acciones de los demás. «Nos costó varios años creer lo que estábamos viendo», afirmó recientemente, pero el tiempo tardado en probar su hipótesis —que las neuronas espejo estaban relacionadas con la creación y mantenimiento de un mapa mental interno que nos permite no sólo aprender sino anticipar las acciones de otros— estuvo muy bien empleado. Como él apunta: «Somos criaturas exquisitamente sociales. Nuestra supervivencia depende de comprender las acciones, intenciones y emociones de otras personas. Las neuronas espejo nos permiten entender la mente de los demás no gracias al razonamiento conceptual, sino a través de la simulación directa. Sintiendo, no pensando.»

Las neuronas espejo son la razón por la que cuando estás viendo un partido de béisbol y ves a un bateador dar fuerte a la pelota y sacarla de un golpe fuera del campo, sientes una pequeña descarga de dopamina como si tú mismo hubieras hecho una *home run*. En lo que respecta a algunas partes de tu cerebro, lo has hecho. Las neuronas espejo son la razón por la que verás a todo el mundo que hay en un bar encogerse de repente cuando un atacante recibe un golpe brutal al dar un pase (y tú que pensabas que era porque todos habían apostado algo en el partido —bueno, eso también). Ni siquiera necesitas conocer las reglas del fútbol americano para reaccionar así. Estudios recientes han demostrado que las neuronas espejo conectadas al hombro y el brazo se activan en la gente que ve a un jugador profesional de tenis hacer un potente servicio incluso aunque nunca hayan jugado al tenis. Pero si el espectador es jugador de tenis, su reacción es más profunda y focalizada. De manera que las neuronas espejo, como cualquier otro tipo de espejo, pueden ser pulidas.

Las neuronas espejo no están asociadas únicamente a la vista. Un conjunto específico de neuronas espejo auditivas se activan en respuesta a los sonidos (es la razón por la que el ruido que hace al abrirse una botella de cerveza durante un anuncio en la radio produce esa extraña sensación de satisfacción). Otro grupo de neuronas espejo especializadas nos permite entender las emociones de los demás no simplemente captando y descodificando una larga lista de indicaciones visuales y auditivas (lo que llevaría demasiado tiempo para ser realmente útil), sino al experimentar directamente sus estados emocionales como si fueran nuestros.

Cuando Bill Clinton dijo: «Siento vuestro dolor», no bromeaba. Podía hacerlo porque había pasado años como político profesional puliendo precisamente esas neuronas espejo y manteniéndolas a pleno rendimiento. Si estas neuronas no funcionan correctamente por cualquier razón, tendremos un sentido de la empatía mermado. (Actualmente se está realizando una enorme cantidad de investigaciones para analizar si el mal funcionamiento de las neuronas espejo es una de las causas del autismo, y si es así, qué se puede hacer para ayudar.)

Ese vínculo de las neuronas espejo con la empatía (así como su conexión con coger y llevar—especialmente el coger, que está asociado con comer) tiene mucho que ver con el *branding*. Es una de las razones por las que los investigadores cuentan ahora con voluntarios a los que se somete a escáneres cerebrales mientras ven los nuevos anuncios que se emiten durante el domingo de la Super Bowl. Estudiando la respuesta de las neuronas espejo, los investigadores de las empresas esperan descubrir qué anuncios son los que realmente funcionan.

Pero lo que resulta más sorprendente de las neuronas espejo es que nos permiten leernos la mente unos a otros. Bueno, es una forma de hablar. Las investigaciones realizadas por Marco Iacoboni de UCLA muestran que nuestras neuronas espejo reaccionan de manera diferente cuando vemos a una persona coger una taza para dar un sorbo al té que cuando vemos a la misma persona prender la taza para recoger la mesa. Y esta diferencia está presente antes de que conscientemente sepamos qué acción es la que la persona está a punto de emprender. Se mostraron dos películas casi totalmente idénticas a

un grupo de estudiantes. En ambas, una mano aparecía ante la cámara y avanzaba hacia una taza colocada sobre la mesa. Se paraba la película y se preguntaba a los estudiantes: «Esta persona ¿dará un sorbo al té o pondrá la taza en una bandeja para llevársela a lavar?» Visualmente, las manos estaban en posiciones prácticamente idénticas. Pero en cifras mucho mayores de las que pudiera justificar únicamente la casualidad, los estudiantes sabían qué acción era la que estaba a punto de suceder. No *veían* lo que iba a pasar; lo sabían porque en el modelo mental del mundo que habían construido con sus neuronas espejo se sentían ellos mismos a punto de hacerlo. Las neuronas espejo están íntimamente relacionadas —posiblemente son sus responsables fundamentales— con nuestra capacidad para conocer las intenciones de los demás.

Lo que nos lleva de nuevo al Cuerpo de Marines. Cuando un subcabo de los Marines en las malas calles de Fallujah da la vuelta a una esquina y ve a un chico joven levantando la mano, necesita *saber*—no adivinar, y desde luego no pararse a pensar— lo que éste pretende hacer. Hay vidas que dependen de ello. El marine está condicionado para tomar la decisión correcta (el chico estaba en realidad subiendo la mano como forma amigable de saludo, así que se salvó una vida) gracias a todo el tiempo que ha pasado puliendo las neuronas espejo correspondientes durante su entrenamiento, y al haber participado luego en simulaciones de batidas en las calles y rastreos casa por casa.

Todos esos ejercicios de instrucción en formaciones

compactas que se producen en los inicios de sus carreras son la razón de que las neuronas espejo de un pelotón estén tan exquisitamente sintonizadas las unas con las otras. Caminando tan rápidamente, tan juntos, si uno no deja que sus neuronas espejo se impliquen y se pongan al mando sufrirá una colisión —y entonces tu instructor te echará una bronca feroz—. No hace falta que suceda muchas veces para que te quedes con la idea. Muy pronto empezarás a dejar que partes de tu mente que trabajan a más velocidad que tus pensamientos conscientes pasen a un primer plano y puedas anticipar físicamente las acciones del hombre a tu izquierda y el hombre a tu derecha. Cuanto más lo haces, más fácil te resultará anticipar también sus reacciones emocionales, y más se fortalecerá el vínculo de empatía que te une a todos los demás héroes del Cuerpo, pasados, presentes e incluso futuros.

Y es agradable. La evolución ha comprobado las ventajas para la supervivencia de este tipo de coordinación física (es la manera en que los humanos cazan y también en que protegemos nuestro territorio) de modo que te proporciona una pequeña sacudida de placer cuando lo haces bien. Es por eso por lo que a la gente le gustan los bailes colectivos y por lo que la mayoría de las culturas tienen rituales de apareamiento que implican el movimiento coordinado de un grupo. Tenemos además neuronas espejo auditivas y emocionales, pero la mayoría están dedicadas a percibir y establecer modelos de los movimientos físicos. Así que la mejor manera de estimular la empatía es realizando acciones físicas juntos.

Lo que a nosotros nos fascina como comunicadores empresariales es lo a menudo que un movimiento rápido,

mientras se está en estrecho contacto físico, se asocia al desarrollo de una marca que tiene éxito. Creemos que esto se debe a la sintonización de las neuronas espejo.

Tomemos como ejemplo a Starbucks. Nos encanta ir allí porque todos los que están detrás del mostrador parecen siempre felices. Y eso a pesar de que están constantemente inmersos en una compleja y agitada danza a toda velocidad en la que se mueven y entrecruzan unos con los otros mientras realizan una serie de complicadas acciones, todo el tiempo sujetando delgados contenedores de papel llenos de líquido hirviendo. Un líquido hirviente delicioso y muy aromático, es cierto, pero choca y derrámatelo encima y será lo de hirviente lo único que recuerdes. Sin embargo el personal de Starbucks no parece colisionar nunca. Y tampoco parece que estén fijándose activamente los unos en los otros. Lo han hecho juntos tanto tiempo que para ellos es una «segunda naturaleza» y dejan alegremente que las neuronas que se dedican a manejar este tipo de cosas (sus neuronas espejo) anticipen las intenciones de los demás mientras sus funciones cerebrales más elevadas se empapan de las satisfechas sonrisas de los clientes que consiguen su primera dosis de cafeína del día. Lo que Starbucks ha establecido es un bucle autosuficiente de respuestas positivas basado en la estrecha proximidad física y las neuronas espejo.

El mismo tipo de bucle de respuestas físicas es uno de los artífices del extraordinario éxito de Harley-Davidson. Cada fin de semana verás a los dueños de las Harleys reunirse en la puerta de su *outlet* local y después salir

rugiendo para darse una vuelta por las carreteras. Estos viajes son buenos para todos. Desde el punto de vista del marketing son provechosos para los comerciantes porque mientras los motoristas esperan a que aparezcan otros para que el trayecto sea interesante, pasan el tiempo comprando lo que necesitan para viajar más cómodos—a menudo ropa que muestra orgullosamente el logo de Harley—. Para los motoristas hay una definitiva ventaja en términos de supervivencia: la causa número uno de accidentes de moto son los conductores que no los ven y cambian repentinamente de carril. Es muy difícil que un conductor no vea un grupo de más de diez. Junta cincuenta o más —como vemos a menudo por nuestra zona—y es difícil no echarse simplemente a un lado de la carretera y parar a disfrutar del desfile.

Y hay un montón de neuronas espejo implicadas. Cuando los motoristas conducen en bandada, constantemente necesitan realizar ajustes para permanecer en su lugar dentro de la formación. Se sintonizan a sí mismos para anticipar las acciones de los demás de la misma manera que lo hace el personal de Starbucks, y con los mismos resultados. Es divertido. Y mientras lo hacen, absorben las reacciones positivas de la gente a la que adelantan. Motoristas en los que confiamos —policías incluidos— nos han contado que todo el mundo te sonríe cuando estás en un grupo de Harleys que pasa por su lado. Junta un grupo de motoristas de Harleys lo suficientemente grande—como hace Jay Leno cada año para ayudar a algunas organizaciones benéficas de Los Ángeles— y acabará pareciendo como si toda la ciudad estuviera contenta.

Llegados a este punto, necesitamos subrayar que existen dos fenómenos distintos que reciben el nombre de «marca». Uno de ellos —al que llamaremos «marca logo»— está relacionado con proporcionar seguridad y consistencia. Éstas son marcas como Coca-Cola. Tú compras Coca-Cola porque te gusta el sabor y porque sabes que donde quiera que estés en el mundo, va a saber igual. Te alojas en un hotel Hilton porque sabes lo que vas a recibir y no quieres que ninguna sorpresa estropee tu viaje de negocios. Buscas el logo porque es su sello de aprobación y el símbolo de su constante eficiencia. Para este tipo de marca, el modelo de historia de los cinco elementos es sobre todo útil a la hora de permitirte ver las características que tu héroe-representante necesitará para dar a tu logo el tipo correcto de autoridad moral.

Al otro tipo de marca la llamaremos «marca de estilo de vida». Son las marcas que la gente adopta porque quiere estar con otros que comparten su mismo estilo de vida. Están totalmente basadas en las vinculaciones afectivas y las redes de empatía. Cuando yo conduzco una Harley, estoy haciendo mucho más que elegir un tipo de transporte; estoy eligiendo también los amigos con los que voy a montar y el tipo de historias que compartiré luego con ellos. Las «marcas de estilo de vida» son más estables que las «marcas logo» precisamente porque mi inversión en mi estilo de vida es muy amplia. Es mucho menos probable que cambie todos mis amigos que el que cambie mi preferencia en el sabor de la pasta de dientes. Para este tipo de marca, una de las cosas más importantes que puede

aportar nuestro modelo de historias es el entender que las historias bien contadas estimulan nuestras neuronas espejo, y que el mejor uso que se puede hacer de una historia no es simplemente contarla, sino conseguir que de verdad tu audiencia la viva contigo.

Si tú eres Starbucks, tu historia es: «Así es como se hace una taza de café realmente buena.» Si pongo esa historia ahí delante y dejo que los clientes la vean transcurrir, sus neuronas espejo les permitirán experimentarla directamente. Se convierte en parte de nuestro estilo de vida común porque también pasa a formar parte de nuestra experiencia vital común. Si escondes cómo se hace el café detrás de una pared, no tendrá el mismo efecto. Y cuantas más acciones físicas realizadas de forma cercana incluya tu historia, más fácilmente se transmitirá. Se transmitirá de manera casi telepática porque nuestras neuronas espejo nos permiten anticipar y comprender las intenciones de los demás. Si esas intenciones son buenas, lo sabemos y respondemos, estableciendo un bucle emocional positivo hasta otro conjunto especializado de neuronas espejo. ¿Qué se puede hacer para aumentar esto? Conseguir que haya más gente implicada. Esta clase de bucle que se retroalimenta va ganando fuerza de manera exponencial a medida que crece. ¿Cómo puedes lograrlo? Consigue que tu equipo central esté bien sintonizado y rinda al máximo. Si tú disfrutas haciendo lo que haces, lo mismo le pasará a la gente que atraes hacia tu órbita. Exactamente igual que los Marines que realizan su instrucción en formación, es el tiempo que habéis pasado trabajando juntos estrechamente el que te permitirá relajarte, solucionar las complicaciones y llegar a la parte divertida. Por supuesto,

pedir a tu equipo creativo que acuda a echar horas extra trabajando juntos los fines de semana sólo porque les haga sentirse bien es una batalla perdida. Pero sí podrían juntarse sin problemas para tomar parte en una actividad benéfica común —pongamos una marcha, o una carrera para ayudar a recaudar fondos contra el cáncer de mama, o ayudar a empaquetar y enviar donaciones de ropa a las víctimas de un desastre natural—. Haced este tipo de cosas como equipo y conseguirás hacer tu equipo más atractivo a todos los niveles.

A la gente le gusta trabajar a favor del bien común. Como las neuronas espejo, es algo que parece estar integrado en nosotros. Observa cuántas de las «marcas de estilo de vida» tienen alguna conexión benéfica. Nike patrocina numerosas carreras y marchas en apoyo a la lucha contra el sida y el cáncer de mama, Starbucks es famoso por su conexión con las causas verdes, y McDonald's (más una «marca logo» que una «marca de estilo de vida», lo que muestra la universalidad de este argumento) sustenta la Fundación Ronald McDonald para niños con cáncer y nos informa sobre ello. Convertir a tus clientes en los héroes de tu historia es mucho más efectivo cuando también les dejas ser héroes de un modo más tradicional.

Una vez más, el Cuerpo de Marines lidera también este aspecto, no sólo mediante su programa «Juguetes para los niños» de cada Navidad, sino en la cantidad de veces que está activamente implicado en impedir desastres. Las Unidades Expedicionarias de los Marines (grandes equipos de combate autosuficientes, MEU en sus siglas en inglés) están siempre viajando alrededor del mundo, y siempre de guardia. Fue un MEU el que proporcionó las

primeras ayudas y protección a los refugiados que huían de la limpieza étnica en Kosovo. Fue un MEU el que consiguió comida para los niños hambrientos de Sudán cuando nadie más parecía ser capaz de lograr que las facciones en guerra de ese atormentado país se retiraran para permitir que llegara la ayuda. Y fue un MEU el que alcanzó las áreas más castigadas por el tsunami indonesio a tiempo para salvar a las personas que todavía se encontraban atrapadas en los escombros y después se quedó lo suficiente como para instalar sistemas que proporcionaran agua y refugio seguros para ellos una vez que fueron rescatados. Aunque son «los primeros en la lucha en Estados Unidos» los Marines se enorgullecen de igual modo de ser «el 112 del mundo».

El general William Nyland, ex subcomandante del Cuerpo, explicó el profundo sentimiento de satisfacción que se deriva de esto. «Es algo de lo que resulta difícil hablar, pero uno de los increíbles regalos que los Marines dan a aquellos lo suficientemente afortunados como para ganarse "el Águila, el Globo y el Ancla" es la oportunidad de formar parte de algo que es más grande que ellos mismos. Algo dedicado a hacer el bien para nuestra nación en la paz y en el combate. Es por eso realmente por lo que la gente se une a los Marines. Ésa es la bendición que dan los Marines. Todos los seres humanos ansían eso. Pocos logran la oportunidad de experimentarlo completamente.»

Una razón por la que elegimos a los Marines como centro de la historia de este capítulo es que son ejemplares para ambos tipos de marcas. Durante más de doscientos años han producido de manera constante guerreros del

más alto nivel. Cuando mandas a los Marines de Estados Unidos, sabes exactamente lo que obtendrás: la victoria. Y convertirse en un marine es en buena parte una elección de estilo de vida. Hombres y mujeres jóvenes se convierten en marines no sólo para servir a su país, sino también en gran medida porque quieren ser «Uno de los pocos, de los orgullosos, de los Marines».

Jim Lehrer, presentador de la PBS y también marine, habló sobre la dedicación mutuamente reforzada que se sitúa en el centro de la vida de un marine en la ceremonia de inauguración del Museo Nacional del Cuerpo de Marines cerca de Quantico, Virginia. «Se trata de la experiencia compartida y del conocimiento compartido que se derivan de ser un marine de Estados Unidos, como de saber que sólo estás tan fuerte y seguro como lo esté la persona de tu derecha y la de tu izquierda; que un ser humano bien entrenado y motivado puede llevar a cabo casi cualquier cosa; que ser empujado a dar el máximo es un regalo del cielo [...] que "sígueme" realmente significa "sígueme" y que "*Semper Fidelis*" de verdad significa "siempre fiel".»

¿Y cómo afecta todo esto a nuestro trabajo diario de salir a persuadir a los clientes de que nuestros productos o servicios son los mejores del mercado? No es que pretendamos ser excesivamente vulgares y comerciales, pero ¿qué ganamos nosotros con esto?

Las historias que queremos que cuentes se corresponden sinceramente con la historia que hay detrás de todos y cada uno de los marines. Los héroes defienden su terreno, y esto es desde luego cierto para los marines, a quienes

es difícil no ver como heroicos. Y los héroes corporativos —como el Coronel Sanders y Frank Perdue— marcan y retienen su territorio en modos que crean marcas. Los héroes de las historias comerciales siempre añaden valor a la historia, como lo hace Warren Buffett con la historia de su empresa. Pero desde el punto de vista de la identificación de la marca, existe otra cualidad que es incluso más importante. Es el héroe el que da unidad a tu historia y la hace real y emocionante para tu público.

Tomemos como ejemplo a Indiana Jones. Sin él como héroe, *En busca del arca perdida* sería sólo una confusa recopilación de escenas de acción; pero gracias a que Indiana Jones (qué gran nombre para un tipo común, ¿verdad?) es un héroe tan irresistible, todos quieren ver la acción a través de sus ojos, y por eso él le da unidad a todo para que podamos embarcarnos en ese viaje sin acabar perdidos y confusos. Lo que fácilmente podría ser un agitado batiburrillo de momentos de tensión se convierte en algo perfectamente coherente y comprensible. Dado que es una película de acción física, el «hacerlo real» es fácil a pesar de que obviamente se trate de una fantasía. Todas esas carreras, saltos y zambullidas para huir del peligro ofrecen a nuestras neuronas espejo un ejercicio muy agradable. A pesar de que nosotros mismos no somos los que lo estamos haciendo, es casi como si así fuera. Es una especie de masaje psíquico. Y gracias a que la actuación de Harrison Ford es tan auténtica y fascinante (y lo decimos porque el personaje que interpreta no es perfecto; siente terror hacia las serpientes y se enfada consigo mismo cuando comete un error de un modo que es a la vez inesperado y claramente apropiado), la historia que cuenta parece

real y por tanto pasa a formar parte de nuestra realidad. Simplemente no podemos dejar de pensar en ella. Desde luego cuando salimos del cine no podemos parar de hablar sobre ella. Esto crea una oleada de boca a boca y, lo que quizá es más importante, una sensación de experiencia compartida con quienes han visto la película. Disfrutamos contándoles lo que ellos mismos acaban de ver, y no nos molesta que hagan lo mismo con nosotros. Estamos juntos en ello, ahora todos fieles (algunos de nosotros acérrimos) fans. Y formar parte de un grupo es una sensación agradable para los seres humanos, lo que también refuerza positivamente la historia. El resultado es que estamos más que listos para ir a ver la secuela, y las películas de Indiana Jones se convierten en una marca con mucho (en este caso muchísimo) éxito. ¿Por qué? Porque el héroe ha sido capaz de hacer que todo pareciera real para nosotros, y continuamente nos vemos arrastrados a esta historia cuando pensamos en películas con las que hemos disfrutado. Eso es lo que hacen los grandes héroes. Y no es una coincidencia que Indiana Jones acabara vendiendo enormes cantidades de ropa y complementos para que todos pudiéramos parecernos a él.

Las marcas amplían el alcance de tu servicio y producto no sólo en términos de espacio (permitiéndole ocupar más territorio y espacio físico en los estantes), sino también en lo que se refiere al tiempo (la lealtad a la marca, especialmente la lealtad a una «marca de estilo de vida», es por definición más que un flirteo pasajero). Ambas cualidades son vitales para el éxito comercial de tus historias. El rasgo número uno que se describe como el que conduce a la venta de un producto o servicio es la

fiabilidad. La gente compra tu historia cuando saben que es real. La historia de tu marca es el sello de aprobación que se lo demuestra. Eso es lo que la marca tiene que ofrecer a tu cliente.

¿Qué te ofrece a ti todo esto? Tú no quieres tener que estar ahí fuera vendiendo las mismas cosas a la misma gente una y otra vez. Quieres venderles tu producto una vez y que siga vendido (o mejor aún, reclutarles para que cuenten tu historia y lo vendan a sus amigos). Como demuestran los Marines, la historia adecuada y personificada físicamente consigue eso. Y ésa es una razón importante por la que el valor de marca está entre los activos que se estudian con más interés cuando dos grandes empresas se fusionan. Las grandes compañías saben que una identificación de marca adecuada re hará superar los malos momentos mejor que ningún otro activo. Mejor que el dinero en el banco, los buenos productos en los estantes o incluso una división de ventas inteligente. Las marcas son para siempre.

El senador Mike Mansfield, que fue líder de la mayoría en el Senado de Estados Unidos durante más tiempo que ningún otro hombre, se enroló en la Marina cuando tenía sólo catorce años y partió a luchar en la primera guerra mundial. Resultaba emocionante. Era un chico de Montana sirviendo a su país y viendo mundo. Cuando acabó el plazo, se trasladó al Ejército y cumplió otro año en Francia antes de transferirse otra vez al Cuerpo de Marines, donde sirvió en combate en Filipinas. Pasado un tiempo se retiró del servicio y, siendo todavía joven,

regresó a su hogar de Montana, donde comenzó la larga carrera política que le llevaría a ser una de las figuras más poderosas de Washington. Fue, de manera bastante literal, confidente de presidentes y reyes. Pero fue su experiencia en el Cuerpo de Marines la que le acompañó siempre.

Cuando murió, a la edad de noventa y un años, fue enterrado en el Cementerio Nacional de Arlington. Cualquiera puede ir y visitar su tumba. Tiene una sencilla lápida de granito, una entre miles de otras similares. A petición suya, su epitafio simplemente dice: «Michael Mansfield, PFC U.S. Marines.»

Tras una vida increíblemente plena y azarosa que le había llevado a las cumbres del poder y al centro de la historia, eso es todo lo que sentía que necesitaba decir para que la posteridad le entendiera. Era un marine. Eso era suficiente.

Resumiendo. Ahora que hemos visto el poder de las grandes marcas, ¿cómo puedes conseguir que tus historias tengan ese poder?

1. En primer lugar, y por encima de todo, asegúrate de que esa historia es más que simples palabras. Por muy poderoso que resulte el contar la historia adecuada a un cliente, es mucho, mucho más poderoso lograr que el cliente de verdad la viva. Las historias son hechos envueltos en emociones, y los hechos existen físicamente.
2. Una manera en la que se transmite la historia es a través del todavía misterioso proceso de las neuro-

nas espejo. Consigue implicar a todo tu equipo en la narración de la misma historia. Si puedes, cuéntala clara y físicamente. Las neuronas espejo no transmiten palabras, transmiten mejor acciones y movimientos musculares.

3. No ocultes lo que haces y lo reveles luego como si se tratara de un truco de magia. Lo que ganas con la sorpresa no vale lo que estás perdiendo. Sé abierto en tu proceso y deja entrar a los clientes tan pronto como sea posible de modo que tengan la sensación de formar parte de todo —pero, por supuesto, tú controlas la situación—. Invitar a un cliente a observar cómo reñís tú y tu equipo será un desastre, pero invitarle una vez que estéis trabajando como una máquina bien engrasada le hará querer unirse a la corriente creativa. De hecho, hará que unirse resulte prácticamente irresistible. Y si esa corriente tiene un componente físico, tanto mejor. Funciona para Starbucks, funcionará para ti.
4. Trabajar juntos físicamente es una parte importante del proceso para conseguir que tu equipo trabaje unido a todos los niveles. Recuerda, neuronas espejo. Formad un equipo deportivo, salid a hacer un picnic o, mejor aún, dedicad tiempo a una organización benéfica local que penséis que merece la pena (todos tenéis que estar de acuerdo; un edicto desde las alturas es veneno en estas situaciones) y trabajad juntos haciendo algo que realmente sea valioso. El mundo necesita héroes. Salid y dadle algunos. No sugerimos esto desde un impulso por hacer el bien (vale, quizá un poco también) sino porque tiene sentido desde una perspectiva empresarial pura y dura.

5. Si puedes, condensa la historia de tu compañía en una simple frase. Los marines lo hicieron. «*Semper Fidelis*», siempre fieles. Algo que todos estén de acuerdo en seguir en sus vidas. Es un centro común que los mantiene unidos. Nike lo hizo. «*Just Do It.*» Su historia es: «Lleva una vida activa», y sus equipos de diseño hacen justamente eso. Saben lo que quieren los corredores porque son corredores. Pero ponerlo en palabras no es tan importante como ponerlo en acciones que todos podáis realizar. La historia de Starbucks es: «Hacemos un café magnífico» y todo el que trabaja allí sabe cómo hacer una estupenda taza de café (y para asegurarse, practican lo que predican: cada uno recibe medio kilo de variedad Java gratis a la semana). Si tu compañía se dedica a la ingeniería espacial, asegúrate de que todos saben cómo hacer una cuenta atrás desde diez y disfrutan haciéndolo. No dejes que nadie te diga: «Ésa no es mi área, yo no hago eso.» Normalmente la gente que dice estas cosas simplemente se siente insegura de poder lograrlo. Una de las funciones de un buen héroe es dejar que la gente se sienta segura y confiada, así que tómate el tiempo necesario para ayudarles a hacerlo bien. Confía en nosotros, será un tiempo bien empleado. Una vez que todo tu equipo esté coordinado, contando —y viviendo— la misma historia, exactamente como los Marines, seréis imparables.

Entonces, ¿qué deberías hacer ahora para ayudar a construir tu marca? Bien, hablamos en serio cuando proponemos la participación en alguna actividad física común. Una que hemos recomendado a nuestros clientes

y que siempre parece funcionar son las marchas a favor de diversas buenas causas, pero un equipo de *softball* de la compañía o apuntarse a una liga de bolos son también buenas ideas. Si no estás en posición de conseguir que todos se comprometan, sé el primero en romper el hielo; te sorprenderá lo rápido que otros se unen a ti (lo que tampoco perjudicará tu lugar en la jerarquía). Cuando os juntéis, centraos en tres aspectos de la actividad.

- Fíjate en cómo tu equipo, trabajando al margen de las jerarquías normales de la empresa, os permite a todos sentiros más iguales (conseguir que la gente se sienta incluida al hacerles sentir como iguales es una gran parte de lo que hacen los héroes), y cómo eso permite que las buenas ideas emerjan desde cada uno de los miembros del equipo y no simplemente vengan dadas desde arriba a los de abajo.
- Fíjate en cómo os da la oportunidad de compartir con los demás las historias de vuestros éxitos. Tu compañía o equipo tiene sus propios héroes. No dejes que se desvanezcan de la memoria. Pasa sus historias. Es especialmente importante compartir este tipo de historias con los recién contratados. No puedes esperar que cuenten la historia de tu equipo si no la conocen. Tu historia es el resultado de la historia viviente de tu equipo y, exactamente igual que la historia del Cuerpo de Marines, necesita ser contada constantemente a cada nuevo recluta para que éste vea sus acciones en ese contexto más amplio y pueda hacer sus aportaciones y mejorar tu historia.

- Fíjate en la inyección de moral que puede ser este tipo de actividad. Trabajar juntos por el bien común os hará sentiros a todos mejor con vosotros mismos y con los demás. Se reflejará en vuestro aspecto y en el ambiente. Y te dará algo positivo de lo que hablar con los clientes si surgiera la necesidad (tiene que ser más interesante que hablar sobre tus partidas de golf). Si tienes una historia que crece así y que es contada con entusiasmo, automáticamente atraerá a otros a tu órbita. Tu compañía o equipo se convertirá en una marca por un proceso que se parece mucho a la telepatía. A la gente le gusta estar con personas a quienes les gusta estar los unos con los otros, especialmente si son personas buenas a las que les gusta ayudar a los demás. No puede resultar más sencillo.

CAPÍTULO 6

Historias pegadizas: memoria, emociones y mercados

James McGaugh tiene un sueño. En él aparece de pie entre bastidores viendo actuar a sus compañeros actores, en espera de la señal para entrar a escena e interpretar su papel, cuando repentinamente se da cuenta de que no puede recordar ninguna de sus frases. Ni una. Cuanto más se acerca el momento de aparecer ante el público, más escurridizas se vuelven sus frases. Siente el pánico subirle por la boca del estómago. Su corazón se dispara. Se le pone la cara roja, las palmas de las manos le sudan. Tiene la boca seca y le resulta doloroso tragar saliva. Pero por mucho que se esfuerce no consigue recordar las frases, sencillamente no puede. De hecho cuanto más intenta recordar, más parecen retroceder las frases que tan cuidadosamente ha memorizado. Cuando escucha su señal y se siente a punto de empezar a avanzar, el pánico y la adrenalina que está liberando en su corriente sanguínea, alcanzan su umbral.

Se despierta sobresaltado. Está en la cama, en el silencio de la noche, sintiendo cómo sus latidos comienzan a desacelerarse y su respiración vuelve a la normalidad. Ya ha tenido este sueño antes.

Probablemente tú habrás tenido uno similar. Nosotros sabemos que sí nos ha pasado, aunque nuestra versión particular añade además el no llevar puestos los pantalones (lo sabemos, mejor no preguntes). Si has pasado tiempo sobre un escenario —y éste no tiene que ser grande: un asiento en la sala de juntas de una empresa, o una habitación en la que estés de pie enfrente de una pantalla con un PowerPoint en marcha detrás de ti mientras realizas una presentación a unos clientes, o incluso un despacho en el que escenificas una bien ensayada argumentación para pedir a tu jefe el aumento de sueldo que de sobra mereces es más que suficientemente grande— casi podemos garantizarte que has tenido alguna variación de este sueño. Como mencionamos en el capítulo 2, el pánico escénico es universal. Saber cómo afrontarlo y cómo usarlo en tu beneficio es una habilidad crucial para contar historias. Pero hay tres cosas importantes en el sueño recurrente de James McGaugh que queremos plantear ahora. Una es que, aunque el doctor McGaugh inicialmente se especializó en teatro y música en la universidad, y por tanto tuvo que memorizar cientos de papeles y arreglos musicales, en realidad nunca falló a la hora de recordar sus frases. Sea lo que sea que ocurre con este sueño, éste no es en sí un recuerdo. Dos: este sueño es una de las cosas que condujo al interés que McGaugh ha mostrado toda su vida por cómo funciona realmente la memoria y a su revolucionaria investigación sobre los vínculos bioquímicos y conductuales entre la memoria y la emoción, investigación que continúa como fundador y director del Centro de Neurobiología del Aprendizaje y la Memoria de la Universidad de California, en Irvine, y que le ha convertido en una de

las mayores autoridades del mundo en la relación entre memoria y emociones. Tres, como veremos, bien puede ser que las poderosas emociones que están contenidas en su sueño y la liberación de neurotransmisores asociados a ellas sean lo que le hizo recordar tan bien sus papeles en la vida real.

Obviamente, la memoria es una clave para resultar persuasivo. No sirve de nada persuadir a un cliente de lo inteligente que resultaría elegir tu diseño si se olvida de que ha tenido esa conversación cuando asiste a la reunión en la que de verdad se va a adjudicar el contrato. Y dada la cantidad de conversaciones que tienen la mayoría de quienes deben tomar las decisiones, ése es a menudo el resultado. Se calcula que cada uno de nosotros recibe más de 3.500 mensajes en una semana —anuncios, intentos de convencernos de algo por teléfono, historias en el periódico, llamadas de nuestros hijos—. No es de extrañar que olvidemos incluso los importantes. Todos sufrimos de una sobrecarga crónica de información. Y no pienses que enviar a alguien un correo electrónico de seguimiento resolverá necesariamente el problema. El ejecutivo típico de nivel medio, la clase de encargado de tomar decisiones al que muchos de nosotros estamos intentando persuadir, recibe una media de 250 correos al día. Tantos mensajes de correo electrónico que hay gente que cancela sus vacaciones porque la idea de intentar ponerse al día con todo eso cuando regresen tras una semana al sol es casi más de lo que pueden soportar. O lo que es peor, se llevan con ellos el portátil y se pasan el tiempo intentando no quedarse atrás en la playa, arreglándoselas para hacer un trabajo chapucero y a la vez fastidiar a su pareja (y eso

por no mencionar siquiera el problema de la arena que se mete en el teclado). Por supuesto, como nuestras madres siempre nos decían, una nota escrita a mano causa una buena impresión, especialmente porque en la era digital resulta inesperada. Mandar una ayudaría a mantener el contacto personal y el sentido de igualdad que estuvimos desarrollando durante el capítulo anterior, suponiendo que no se pierda en el mar de papel que hay sobre la mesa de tu contacto. Lo que es mucho suponer, dado que el típico ejecutivo que toma decisiones tiene más de cuarenta horas de papeleo retrasado apilado por algún lugar de su oficina.

Así que la única solución real es que para empezar tu historia sea memorable. Necesitas hacerla destacar. Tu éxito depende de ello. Por suerte, la clave para hacerlo es inherente a la propia naturaleza de las historias. A riesgo de sonar como un disco rayado (riesgo que asumiremos gustosos porque la repetición es una de las técnicas para reforzar la memoria), LAS HISTORIAS SON HECHOS ENVUELTOS EN EMOCIONES, y la clave para recordar un hecho es anclarlo a una emoción. Es por eso por lo que Jerome Bruner calcula que es veinte veces más probable que se recuerde un hecho si forma parte de una historia (o, como él dice, si está anclado en la narración). Dada nuestra sobrecarga, si no está conectado a una historia (y no es algo como un número de teléfono que usamos con regularidad) simplemente se nos irá de la cabeza. Para comprender por qué es así, necesitamos entender cómo se construyen en realidad los recuerdos. Y eso nos lleva de vuelta al doctor McGaugh.

Nuestra moderna concepción científica de la memoria comienza con el olvido. En 1949 se descubrió que los pacientes que recibían tratamientos de electroshock sufrían amnesia selectiva. No sólo olvidaban cosas que pasaban tras recibir una potente sacudida de electricidad —momento en que se podía esperar que sus cerebros estuvieran un poco revueltos—sino que también olvidaban cosas que les habían pasado antes del shock—de camino a la habitación o incluso antes durante el día—. No era sorprendente. Los boxeadores que son noqueados en el ring sistemáticamente son incapaces de recordar el puñetazo que les derribó, y bastante a menudo el *round* que le precedió. Si alguna vez has sufrido una ligera conmoción cerebral, sabrás que se tarda un poco en recordar qué estaba pasando antes del incidente, y podrías no recordarlo nunca. Esto es porque la memoria no es instantánea. Los recuerdos no son como fotografías, que se sacan de una vez y luego se archivan. Son más como la animación por ordenador. Lleva tiempo reproducir la información.

Nuestros sentidos están constantemente absorbiendo una enorme cantidad de datos, las palabras de esta página, su color, el peso del libro que tienes entre las manos, el olor del café que llega de algún sitio próximo, los sonidos de una conversación en la habitación de al lado que sabemos que no deberíamos estar escuchando, pero que la evolución nos ha enseñado que no podemos ignorar completamente. Todo se absorbe, pero no queda todo escrito inmediatamente en nuestro disco duro interno. En su lugar, es clasificado de maneras diversas y muy intere-

santes, se le asignan niveles de importancia y sólo cuando de verdad necesitamos recordar algo es transferido a nuestra memoria a largo plazo en un proceso conocido como «consolidación». Si sufrimos una caída del sistema antes de que pueda tener lugar la consolidación, no recordamos nada de ello. Lo que en el caso de una persona implicada en un doloroso accidente de coche es algo bueno.

Una vez que se encontró la manera de influir directamente en la memoria de modo medible, comenzó la búsqueda para encontrar cómo mejorarla para que pudiéramos aprender más rápidamente. Gran parte de ese trabajo inicial se realizó con ratas que aprendían cómo recorrer un laberinto. Si se mejoraba su memoria, aprenderían más deprisa. No se tardó mucho en descubrir que si se daba a las ratas una dosis muy pequeña de estricnina (un veneno en grandes dosis, pero un estimulante de los nervios en pequeñas cantidades) en realidad aprenderían más rápido. Pero eso no explicaba cómo les ayudaba a aprender. Después de todo, era un estimulante nervioso. Quizá estaba incrementando su sensibilidad. Quizá correrían más velozmente por el laberinto porque tenían un mejor sentido del olfato y por tanto podían localizar más fácilmente el queso que estaba en el otro extremo. Pero no tenía nada en absoluto que ver con la memoria. Y el ser ratas, uno no podía preguntarles cómo lo hacían.

Qué es lo que llevó al doctor McGaugh a realizar su primer gran descubrimiento. Razonó que lo que podía estar siendo afectado era la consolidación de la memoria. ¿Qué pasaría si les daba a las ratas el estimulante, no antes de que recorrieran el laberinto, sino después? Parecía ilógico que uno pudiera mejorar el aprendizaje después de que

hubiera sucedido —una violación del principio de causa y efecto—, tan ilógico que su supervisor académico pensó que el experimento sería una absoluta pérdida de tiempo y le dijo que no lo hiciera. Pero McGaugh no podía parar de preguntárselo, así que esperó a que su jefe se tomara un año sabático y realizó el experimento mientras éste estaba ausente. Funcionó, pero sólo si la estimulación se producía justo después del aprendizaje. Si se esperaba demasiado no tenía ningún efecto. La estimulación claramente afectaba a la consolidación de la memoria.

¿Pero la estimulación de qué? Para contestar a esa pregunta, McGaugh y sus colaboradores comenzaron a aplicar pequeñas dosis de estimulantes a varias áreas del cerebro y descubrieron que la clave no estaba en la capa cerebral externa en la que con el tiempo se almacenan los recuerdos —el córtex cerebral— sino en dos pequeñas áreas cercanas al mismo centro del cerebro conocido como amígdala basal. Tenemos uno de esos ganglios, pequeños y con forma de almendra, tanto a la derecha como a la izquierda de nuestro cerebro. Éstas son las áreas que están más conectadas con todo el resto de nuestro cerebro, como una estación central de distribución. La teoría, que está firmemente confirmada por los experimentos, es que cuando se estimula esta área, manda un aviso al resto del cerebro para «imprimir ese pensamiento» y lo que sea que esté pasando queda escrito en negrita en nuestra memoria. Esos momentos se convierten en parte de nuestro mapa mental del mundo.

Una madre le dice a su hijo pequeño que el horno está caliente, éste lo toca antes de que ella pueda evitarlo y se hace una dolorosa quemadura. Afortunadamente no

es grave, pero sí estimula su amígdala para que mande un mensaje de «esto es importante». Ese momento se queda grabado en la memoria y no se necesitará que se repita una y otra vez. El niño ha aprendido lo que significa «caliente» y que no se debe tocar el horno. Bien, hasta ahora esto podía ser interpretado como una respuesta condicionada, no muy diferente a la del perro que es condicionado para que asocie una campana con la llegada de la cena y por tanto comienza a salivar cuando la oye sonar. El niño asocia «caliente» con «quemadura» y está condicionado para evitar la experiencia. La diferencia es que los seres humanos son mucho más complejos que los perros o las ratas, y la mayoría de nuestro aprendizaje no implica dolor físico. De hecho, como ha demostrado la psicología cognitiva, aprender es inherentemente agradable. Así que ¿qué es lo que pasa?

En 1975, McGaugh y su entonces estudiante de posgrado Paul Gold hicieron su segundo descubrimiento revolucionario (y el que más nos interesa aquí) formulándose varias preguntas básicas: «¿Por qué estamos diseñados por la evolución para tener un largo período de consolidación? ¿Por qué esperamos para de verdad formar nuestros recuerdos? ¿Por qué no los creamos instantáneamente?» Ha de tener algo que ver con una reacción química porque la estricnina aumenta la capacidad de la amígdala para crear y consolidar los recuerdos. Las ratas no producen estricnina, así que ¿cuál es su réplica química? Sea lo que sea, tiene que ser lo suficientemente importante como para que la evolución nos haya diseñado para esperarlo. Dado lo fundamental que es para nuestro cerebro, tiene que ser una cuestión de supervivencia.

La respuesta fue fácil de encontrar una vez que dieron con las preguntas adecuadas. Es la adrenalina, o su primo el neurotransmisor norepinefrina, lo que esta hormona libera en el cerebro en situaciones de estrés. Cuando te estresas, recuerdas mejor. Ahora comienza a tener sentido. Uno de nuestros primeros antepasados va andando por el bosque y ve un tigre salir de una cueva delante de él. Su cuerpo se inunda de adrenalina preparándose para huir o quedarse a luchar. Dado que es uno de nuestros ancestros y vivió lo suficiente como para transmitir sus genes, sabiamente decidió huir. Mientras se sienta tras una roca intentando recuperar el aliento, tiene tiempo de sobra para reflexionar sobre la experiencia mientras su amígdala, estimulada por la adrenalina, le grita al resto de su cerebro: «¡Recuerda esa cueva!»

Para subrayar esta conexión entre emociones y memoria, el doctor McGaugh realizó un breve experimento cuando le visitamos en su laboratorio en el proceso de preparación de este libro. Se volvió hacia uno de nosotros y preguntó: «¿Eres escritor?» Tras saber que su sujeto estaba comprometido emocionalmente con ese tipo de actividad, McGaugh le miró directamente a los ojos y dijo: «¿De verdad? He leído algunas de tus cosas. La verdad es que no son muy buenas. ¡De hecho son un asco!»

Esperó un momento y después continuó medio riendo: «Ahora mismo tu corazón está desbocado, tu cara se está sonrojando y sientes calor a medida que tus capilares se expanden y te preparas para huir o luchar. Eso es por la adrenalina que entra en tu corriente sanguínea. Y sea lo que sea lo demás que recuerdes de nuestra conversación de hoy, lo que definitivamente recordarás es el insulto.»

Tenía razón, tanto en lo que se refiere a nuestras reacciones físicas como a nuestros recuerdos. Ese momento destaca claramente.

McGaugh usa esta demostración cuando habla con la prensa, lo que, como uno de los mayores expertos mundiales sobre la memoria, hace a menudo. Nos contó que la había utilizado con una muy conocida periodista de televisión durante un programa. Ella tuvo la misma reacción —sonrojo, ritmo cardíaco disparado, recuerdo destacado del momento—. Le encantó, y sabía que verlo haría que su audiencia recordara la entrevista. Por desgracia, la cámara había estado enfocando al doctor McGaugh mientras hablaba, así que su reacción no quedó grabada. Le pidió que repitiera lo que había dicho después de que el cámara hubiera girado su posición para captar el plano de su reacción. McGaugh explicó que no funcionaría. La fuerza de la descarga de adrenalina estaba determinada por la intensidad de la afirmación. Ahora que ella esperaba que insultara su capacidad como entrevistadora, no funcionaría. McGaugh esperó pacientemente a que el operador cambiara el ángulo de la cámara y después se inclinó hasta acercarse mucho a ella y le dijo muy dulcemente: «Sabes, deberías hacer algo con lo de tu olor corporal. He escuchado a algunos miembros de tu equipo hablando de ello y están de verdad ofendidos.» El cámara obtuvo el plano de la reacción, y ella se marchó con dos momentos inolvidables.

Hay dos cosas importantes que recordar de esta historia. Una, la intensidad de la emoción determina la cantidad de adrenalina que se libera. Ésa es la razón de que McGaugh centrara su atención sólo en uno de nosotros

durante nuestro encuentro —hacerlo personal aumenta la intensidad— y es una de las razones por las que, cuando quieres que se recuerden tus argumentos, no deberías intentar cortejar a toda la sala, sino por el contrario concentrarte en unos pocos oyentes clave cuyas reacciones emocionales puedas ir siguiendo. Éstos serán los portadores de tu mensaje. No es necesario que sean los que de verdad van a tomar las decisiones. Segundo, la sorpresa es necesaria; cuanta más sorpresa, más adrenalina. Que es por lo que prácticamente todo el mundo puede contarte dónde estaban y qué estaban haciendo cuando oyeron por primera vez lo que estaba pasando el 11-S. Recuerdan ese momento con mucho mayor detalle que el resto del día que lo rodea. No sólo dónde estaban, sino todas las sensaciones del entorno que les envolvía, el tono de voz de la persona que se lo contaba, cómo se sintieron cuando asimilaron las palabras y se hicieron una idea de lo que les estaban diciendo. La esencia casi vertiginosa de ese momento mientras algo dentro de ellos cambiaba. El shock de que algo así pudiera pasar, más la intensa reacción empática de pérdida, fue para muchos casi insoportable. La adrenalina se precipitó a la corriente sanguínea colectiva del país, marcando para siempre ese momento, en muchos casos hasta el detalle más pequeño. Nuestros cuerpos sabían lo que necesitábamos recordar para poder sobrevivir.

Por supuesto, insultar a un cliente o amenazarle de muerte para que recuerde tus argumentos no es probablemente una estrategia de comunicación sostenible. Pero el miedo y el sufrimiento no son las únicas cosas que disparan la adrenalina. Casi cualquier cosa que te acelere el corazón serviría. Ganar una competición deportiva, tu

primer beso, tus votos matrimoniales... todos producen fuertes emociones, todos son memorables, y todos funcionarán. Pero la memoria no es emocionalmente neutral. Parece haber una predisposición hacia las emociones negativas y dolorosas. Los expertos no están completamente seguros de por qué. Una razón podría ser que es difícil acceder a las emociones positivas. Lo que te hace resplandecer de alegría es muy personal. Todo el mundo se enfada cuando le dices que apesta. Una de las razones de que una buena historia a menudo necesite un buen antagonista es precisamente que pueda alejar esas emociones negativas de tu héroe, con el que tu audiencia o cliente ya se identifica. De ese modo tienes la emoción, y el recuerdo, sin ofender a nadie.

Pero existen poderosas emociones positivas que casi todo el mundo también comparte. A todos nos gusta ganar. Y nos gusta incluso más cuando justo después de ganar todos nuestros amigos se juntan y nos dicen lo maravillosos que somos. ¿Te recuerda a algo? Bueno, no sólo a *La guerra de las galaxias*, sino a otros cientos de finales de películas más. *Rocky. El rompehuesos.* La lista es prácticamente interminable. Con la banda sonora adecuada y la habilidad para centrarse en los actores y los momentos clave, el director puede crear tanta intensidad como necesite, y después todo lo que tiene que hacer es darte alguna pequeña sorpresa. Tú sabes que Luke va a acabar ganando (después de todo es el héroe), pero no sabes exactamente cómo, y cuando, tras un pequeño juego de manos del guión, tu opinión de que el chico era un triunfador se confirma, es el doble de agradable. Saldrás corriendo del cine con ese momento grabado en

la memoria y el nombre «*La guerra de las galaxias*» en la punta de la lengua.

No tiene por qué ser un momento inspirador. En las películas de terror a menudo te puedes encontrar el «final a lo Carrie». Te crees que la película ha acabado —el malvado villano ha sido despachado—, la cámara se acerca para un primer plano y ¡zas! una mano sale disparada de la tumba y coge a la heroína por la pierna. El mejor ejemplo de esto que podemos recordar está en el *Viernes 13* original. Tras haber sobrevivido a una noche de absoluto caos e increíbles masacres, encontramos a la heroína flotando a salvo en un bote en medio del lago mientras el sol se eleva misericordiosamente sobre el campamento de verano maldito donde todos sus amigos han sido brutalmente asesinados. La cámara nos deja ver con detenimiento que de ninguna manera puede estar en peligro. La música que suena es pastoral y relajante (se nos está dando todo el tiempo del mundo para que nuestras ya muy estresadas glándulas de adrenalina se recarguen). Una vez que por fin estamos completamente relajados... ¡bam! El demoníaco Jason sale disparado de las profundidades del lago, agarra a nuestra heroína y tira de ella hacia el agua. A diferencia del resto de esta película, esta última escena fue editada por Wes Craven, uno de los pocos genios verdaderos del terror. El ritmo es impecable. Recordamos haberla visto en la calle Ochenta y Seis de Manhattan. Cuando se produjo el shock final, tres adolescentes de apariencia dura—hubiéramos evitado a cualquiera de ellos en un callejón oscuro— saltaron de sus asientos y corrieron llenos de pánico fuera del cine. Momentos después pasamos a su lado en una esquina de la

calle. Estaban riéndose y contando a quien quisiera oírles lo fantástica que era la película que acababan de ver. Un efecto secundario de la adrenalina es que te hace hablar alto y rápido. *Viernes 13* acabó teniendo diez secuelas (y la cuenta continúa) en gran parte basándose en la fuerza de ese momento.

Las historias de amor pueden tener el mismo efecto. Muchos estudios han demostrado que la frase más recordada de entre todas las películas es: «Francamente, querida, me importa un bledo», de *Lo que el viento se llevó.* Funciona porque llega al final de la película, es la culminación de una relación larga y muy emocional, y «bledo», aunque suave para el nivel de hoy, era totalmente sorprendente y chocante en 1939. Como consecuencia, en términos de dólar constante —las entradas vendidas reales, ojos de verdad mirando la pantalla— *Lo que el viento se llevó* es sin mucha oposición el campeón de la taquilla de todos los tiempos.

Crear momentos memorables es especialmente importante en el negocio del cine. Existe el dicho de que la estrella te da el fin de semana del estreno, pero son los últimos diez minutos de la película los que logran un éxito. La primera oleada de espectadores va a ver la película porque conocen al protagonista y saben qué tipo de películas suele hacer. Les gusta la marca de esa estrella de cine y son fans de antemano. Pero lo que construye un éxito es el boca a boca, y el boca a boca se provoca en los últimos diez minutos de la película porque ésa es la parte que el público recuerda cuando sale del cine. Ésa es la razón de que los últimos diez minutos estén concebidos para lograr la máxima emoción.

Por tanto, una clave para asegurarte de que se recuerda tu presentación es hacerla emocional. Sin embargo, en los negocios mucha gente piensa que no deberías mostrar para nada tus emociones. Deberías liderar con tu cabeza, no con tu corazón. Eso a pesar de que en una reciente encuesta el 92 por ciento de los consejeros delegados decía que la «satisfacción del cliente» era la siguiente área de competencia entre empresas en la que estaban centrándose. La satisfacción es, después de todo, una emoción, así que intentar proporcionarla sin hablar de ella o dejar que tus comerciales la expresen parece contraproducente.

En el núcleo de este prejuicio contra la emoción se sitúa la idea de que las emociones de algún modo nublan el buen juicio para los negocios. No es así. De hecho, son cruciales en el proceso de toma de decisiones. En una serie de pruebas a pacientes que han sufrido lesiones cerebrales o lobotomías, y por tanto son incapaces de experimentar emociones normales, se descubrió que no tener emociones hace muy difícil tomar decisiones. Con una excepción. Todavía puedes jugar en el mercado bursátil. Pero incluso ahí la tendencia a las reacciones gregarias, la famosa «exuberancia irracional» sobre la que advirtió Alan Greenspan mientras la bolsa se adentraba en la burbuja tecnológica del año 2000, es un fenómeno emocional. Si alguna vez de verdad vas y te plantas en el parqué —o en la galería que corre por arriba— el persistente hedor del sudor derivado del temor al fracaso y las glándulas suprarrenales fritas es inconfundible.

Pero la mayor razón por la que no puedes hacer una presentación sin emoción es que los seres humanos sencillamente no están hechos así. En una serie de experimentos realizados en el University College de Londres, la doctora Sophie Scott utilizó una técnica de escáner cerebral conocida como IRMf (imagen por resonancia magnética funcional) para mostrar que cuando una persona está escuchando el habla humana, de hecho está dividiendo la experiencia y recordándola en diferentes partes de su cerebro. Las palabras en sí (sus significados sintácticos) son embarcadas hacia el lóbulo temporal izquierdo para ser procesadas, pero la «melodía» (el sonido, la entonación y el ritmo) es enviada al lado derecho del cerebro, una región más asociada no sólo con la música sino también con las imágenes espaciales y visuales. Necesitamos recordar ambos conjuntos de información porque son la entonación y la melodía las que a menudo determinan el significado. Un amigo puede decir: «Sí, claro», y querer transmitir que está de acuerdo con nosotros, está sarcásticamente en desacuerdo, o está demasiado ocupado para pararse siquiera a pensarlo. Separar los datos de las emociones a menudo hace que ambos resulten carentes de sentido. Incluso aunque separemos la melodía de las palabras y las enviemos a diferentes partes de nuestro cerebro para procesar la información, nuestra memoria es bastante hábil a la hora de mantenerlas vinculadas. Y eso nos lleva al segundo punto importante en lo que se refiere a nuestros recuerdos: son globales.

La conexión entre memoria, emoción y lenguaje es

aprovechada cada vez que usamos unas siglas formadas con ingenio. Los acrónimos son nombres de organizaciones o programas que convierten una idea en una palabra sencilla y de fácil pronunciación. Cuando la dices, el sonido de tu voz la refuerza poderosamente en tu memoria. Los mejores acrónimos usan una palabra que connota una emoción que la organización quiere suscitar y utilizar. Si tienes hijos en edad escolar o has asistido al colegio en los últimos veinte años, probablemente conozcas el programa DARE [Atrévete]. DARE envía oficiales de policía a las aulas y enseña a los críos a resistir la presión de sus compañeros que podría llevarles a consumir drogas peligrosas. DARE son las siglas de «Drug Abuse Resistance Education» [Educación para resistir al consumo de droga] y aunque existen muchos programas parecidos, éste es con mucho el más extendido con más de 36 millones de estudiantes involucrados en todo el mundo y 26 millones sólo en sus programas en Estados Unidos. Tener un nombre fácilmente memorizable es una de las razones. Un nombre que encaja en uno de sus eslóganes clave: «Atrévete a decir no a las drogas.» Atreverte a decir algo, tener el valor de manifestar lo que realmente sientes, es la respuesta que quieres que tengan los niños en el entorno emocionalmente cargado del patio del colegio cuando alguien les ofrece un porro. Vincular la organización a una palabra emocionalmente apropiada y fácil de recordar hace que el nombre —y todas esas historias que los agentes les cuentan a los chicos que están asociadas a la marca DARE— sea difícil de olvidar. Si yo soy administrador en un colegio y busco un programa

para ayudar a mis estudiantes, el nombre «DARE» se me vendrá rápidamente a la cabeza.

Otro buen ejemplo de este tipo de gestión de la memoria es MADD [Enfadadas] (Mothers Against Drunk Driving, Madres contra la conducción en estado de embriaguez), que conecta con la ira de las mujeres contra quienes beben y conducen, y la misma clase de vínculos son los que usa NOW [Ahora] (National Organization for Women, Organización Nacional para las Mujeres), que busca aprovechar la impaciencia de las mujeres con el lento ritmo del cambio político para promover su agenda política y recaudar fondos.

Sabiendo que la memoria y la emoción están inextricablemente unidas, puedes ayudar a tu cliente ofreciéndole un contexto claro para la información que quieres que recuerde de manera que esté previamente clasificada y sea más fácil de absorber. Hay otra ventaja que tienen las historias. Todos nosotros entendemos la estructura básica de las historias tan bien que cuando cuentas una ésta se encaja en la memoria de tu oyente de un modo que ni la mejor presentación de PowerPoint puede igualar. Todos sabemos intuitivamente que las historias tienen héroes y buscamos uno mientras escuchamos. Cuando llega el héroe, rápidamente le archivamos en el lugar apropiado de nuestro cerebro y después esperamos a que aparezca el villano o el obstáculo —normalmente llegan en ese orden—. Tras eso podemos centrarnos en cómo se impondrá el héroe y en la inspiración que vamos a conocer indirectamente. Esa inspiración es la verdadera recom-

pensa. Si una historia no produce ninguna inspiración, no tendrá ningún valor. Pero ya abordaremos eso en un capítulo posterior.

Cuando te esfuerces para introducir emociones en tus presentaciones, asegúrate de que sean tus emociones auténticas y reales. No intentes crearlas (eso no funciona). Simplemente deja que se trasluzcan. Los seres humanos son muy buenos comprendiendo las emociones, y son incluso mejores percibiendo cuándo se están fingiendo. Si fueran fáciles de fingir, las estrellas de cine no ganarían los sueldos de millones de dólares que de verdad merecen.

Por muy importantes que sean el tono de voz y la emoción en una historia, no son el único modo de fijarla. Cuanto más completamente impliquemos al cerebro de la audiencia en lo que decimos —más consigamos que se emplee a fondo— más fácil de recordar será nuestra historia. Las palabras y las construcciones verbales tienden a almacenarse en el hemisferio izquierdo del cerebro, las relaciones espaciales y las imágenes visuales en el derecho (para los neurocientíficos que haya ahí fuera, sabemos que estamos simplificando enormemente; y respecto al resto, resistid, porque en breve llegaremos a algunos ingeniosos trucos para la memoria).

Todos los años desde 1991, expertos en memorizar de todo el mundo se reúnen en los Campeonatos Mundiales de Memoria. En 2006 fueron celebrados en las Escuelas de Examinación de la Universidad de Oxford. Allí, los campeones nacionales compitieron en rondas que les exigían recordar con precisión cosas como una lista de palabras

elegidas al azar, el orden correcto de cinco barajas de cartas desordenadas, un poema que no conocían, y las caras de un grupo de gente que nunca habían visto antes. La última prueba, y la más espectacular, son las Cartas Rápidas. Se les da a los concursantes una única baraja ya mezclada y se les pide que memoricen el orden. Tan pronto como lo han hecho, golpean un cronómetro para que se registre cuánto han tardado. Cinco minutos después, tendrán que colocar una nueva baraja de cartas en el mismo orden. Nadie ha logrado realizar nunca esta hazaña en menos de 30 segundos. Sigue siendo el equivalente a correr una milla en menos de cuatro minutos. Pero se van acercando. En 2006, la ganadora fue Katherina Bunk, una estudiante alemana de catorce años que memorizó la baraja en 45,6 segundos. ¿Cómo fue capaz de hacerlo? Aprovechando el poder emocional de una historia.

Al nivel de esta competición mundial, la mayoría de los participantes usan más o menos el mismo método. Memorizan las cartas de tres en tres. Antes del concurso, han asignado a cada carta una persona, una acción y un objeto. Por ejemplo, el as de picas podría ser Johnnie Cochran (una persona) blandiendo una espada (una acción) ante un coche de policía (un objeto). La reina de diamantes podría ser Ivana Trump besando a una rana. Y Mike Tyson cantando una nana a un bebé lloroso sería la sota de tréboles. Cuanta más resonancia emocional tengan esas imágenes, más fácil resultará todo. Si me encuentro en la baraja con la secuencia as de picas, reina de diamantes, sota de tréboles, combino la persona de la primera carta, la acción de la segunda y el objeto de la tercera para construir una frase. El resultado es «Johnnie Cochran está

besando a un bebé que llora», que es en sí misma una imagen visual. Para enlazar éste con los otros grupos de tres de la baraja, podría imaginarme dejando las imágenes de las cartas en lugares por los que paso habitualmente de camino al trabajo. Para recordar el orden correcto, me imagino después volviendo sobre mis pasos en el trayecto de cada mañana recogiendo las imágenes que dejé allí cinco minutos antes. Cuanto más poder de evocación tengan mis imágenes, más fácil será recordarlas.

Te habrás percatado de que todas estas imágenes de hecho cumplen con nuestra definición de historia —son un hecho, envuelto en una emoción que conduce a un momento de inspiración (sobre qué carta corresponde a qué lugar) que transforma el mundo del concursante, con suerte permitiéndole ganar.

Así que cuando estés intentando lograr que alguien recuerde tu convincente argumento, hazlo tan visual como sea posible. Hacer los elementos visuales altamente emotivos da resultado por partida doble; y si son un tanto sorprendentes o extraños, incluso mejor. Y vincularlos entre sí dentro de un contexto que se pueda recordar de manera establecida como una historia (el equivalente a ese recorrido que hemos hecho muchas veces antes) es la guinda del pastel. La mayoría de las veces en que intentamos persuadir a alguien, o bien lo hacemos en persona para poder «cerrar el trato» antes de que olvide de qué le hemos persuadido, o le dejamos una versión en papel de nuestra propuesta para potenciar el recuerdo del cliente. Pero hay dos lugares donde no podemos hacerlo y donde los recursos de memorización son incluso más cruciales: en la cabina de votación y en la sala del jurado.

La predisposición de nuestra memoria hacia las emociones negativas (porque se activan más fácilmente cuando no sabes exactamente con quién estás hablando) es una razón por la que la publicidad electoral negativa es tan eficaz. En los días justo antes de las elecciones, cuando todo el mundo está haciendo un último y desesperado intento por convencernos de su postura, estos anuncios colapsan las ondas. Cuando funcionan, no puedes quitártelos de la cabeza, a pesar de lo fastidiosos que son. Los que simplemente enumeran datos negativos son contrarrestados fácilmente por los anuncios del otro bando con otros datos negativos y acaban en tablas. El fango no se adhiere. Pero los mejores, los que de verdad recordamos cuando estamos depositando nuestra papeleta (y que hasta nos pueden haber ayudado a recordar que acudamos a votar) son emocionales, visuales y encajan en un contexto ya establecido y relacionado con el candidato al que se refieren.

¿Quién puede olvidar la puerta de la celda abriéndose de par en par cuando Michael Dukakis liberó al violador Willie Horton para que saliera a acosar a nuestras confiadas hijas, o a John Kerry dejándose llevar por el viento en un sentido u otro mientras zigzagueaba bruscamente en sus opiniones sobre todos los temas importantes? Esos anuncios funcionaron. En general se considera que el más eficaz de los anuncios políticos negativos es «Daisy», un anuncio emitido por la campaña de Lyndon Johnson en su aplastante victoria sobre Barry Goldwater en 1964.

Comienza con una niña pequeña, la imagen de la inocencia, en un campo de margaritas. La cámara se acer-

ca hacia ella mientras va deshojando una de las flores y cuenta: «Uno... dos... tres... cuatro...» Cuando se traba en el número «siete» —es muy pequeña— estamos centrados en su cara, y nos vamos acercando cada vez más de modo que cuando llega al número «diez» estamos fijos en el iris negro de su ojo, que llena toda la pantalla. Ahora escuchamos otra voz, esta vez contando hacia atrás desde diez: «Diez... nueve... ocho...» Es una de las voces más temidas de los sesenta, la voz fría y profesional de un oficial de las Fuerzas Aéreas en la cuenta atrás de un lanzamiento de misiles. Cuando alcanza el «uno», vemos primero la explosión nuclear, después la nube en forma de hongo y luego un cegador estallido de luz. Escuchamos el característico deje texano de Lyndon Johnson citando a W. H. Auden: «Esto es lo que está en juego: hacer un mundo en el que puedan vivir todos los hijos de Dios, o entrar en la oscuridad. Debemos amarnos los unos a los otros, o morir.» La voz de un anunciante refuerza el argumento: «Vota al presidente Johnson el 3 de noviembre. Hay demasiado en juego para quedarse en casa.» El estallido de fuego hace un fundido a negro y sobre ese fondo negro aparecen las palabras: «Vota al presidente Johnson el 3 de noviembre.»

El senador Eugene McCarthy, que sabía un par de cosas sobre lo que puede hacerte perder unas elecciones, calificó al anuncio de las margaritas como «la más eficaz campaña mediática de la historia de Estados Unidos». El anuncio sólo se emitió una vez —el 7 de septiembre de 1964— durante una película del montón. Al menos sólo se emitió como anuncio una vez. Cuando el Partido Republicano se dio cuenta de lo extremadamente

perjudicial que era esta publicidad y lo denunció como juego sucio, todos los noticiarios tuvieron que ocuparse del asunto, y se mostraron más que felices de hacerlo. Era un gran espectáculo televisivo, una historia de terror de treinta segundos absolutamente convincente con un mensaje inspirador y moralmente potente como cierre. La revista *Time* sacó el anuncio en su portada. Tú no podías olvidarlo; el país no podía dejar de hablar de él.

Desde luego cumplía nuestros criterios para una persuasión que resulte hipermemorable. Es emocional —a quién no le gustan las pequeñas niñas inocentes—y es poderosa y sencillamente visual, pero ¿dónde está el contexto? La gente todavía se queja de que éste es el más negativo de todos los anuncios de campaña negativos, y sin embargo en realidad nunca menciona a Barry Goldwater.

No tiene que hacerlo. Goldwater, que era brigadier general en la Guardia Nacional Aérea, era un ávido piloto y le gustaba ser fotografiado en su traje de vuelo subiéndose a su avión de combate. Volar en un caza para defender a tu país no es lo mismo que lanzar un ataque preventivo con misiles que acabará con el mundo, pero está lo suficientemente cerca. Esa imagen visual de Goldwater como un guerrero de las Fuerzas Aéreas se conectaba en nuestra memoria con el anuncio y dejaba pocas dudas sobre qué voz era la que estaba haciendo esa cuenta atrás haciaArmageddon. Esta impresión vino reforzada por una rima simple pero muy pegadiza, probablemente escrita por un anónimo redactor de alguna agencia de publicidad demócrata, que se extendió por todo el país. El eslogan de la campaña de Goldwater era «En tu corazón sabes que tiene razón» *(«In your heart you know he's right»).* Los

bromistas demócratas lo sustituyeron por «En tu interior sabes que está loco» *(«In your guts, you know he's nuts»)*. El chiste arraigó y Goldwater se acabó. Tras este anuncio, nunca tuvo ninguna oportunidad.

Pero no consideramos que ésta fuera una campaña publicitaria puramente negativa del mismo modo en que, por ejemplo, pudieron serlo los ataques que recibió John Kerry por parte de una organización de veteranos de Vietnam en 2004, y ésa es una de las razones de que fuera tan eficaz. No puedes ganar unas elecciones convenciendo a la gente de que no vote (aunque cerrar las urnas temprano o atascar las máquinas de votación en determinados distritos ayuda). Incluso si no vas a votar a Goldwater, no quiere decir que vayas a votar por Johnson. Sencillamente podrías no votar. Pero el final de este anuncio, que a menudo es ignorado en los análisis, no se centra en el problema que es necesario superar (la guerra nuclear), sino en el papel del héroe en lograrlo. Deja claro que es una decisión moral que nosotros estamos tomando. Todos somos «hijos de Dios» y «debemos amarnos los unos a los otros o morir». El anuncio nos enrola en una lucha justa y profundamente espiritualizada. Cuando lo pones así, ¿qué elección tenemos? Somos arrastrados a las urnas, no para evitar el mal, sino porque nos vemos inevitablemente atraídos a apoyar el bien. Es esa atracción hacia el bien lo que realmente constituye nuestra más profunda naturaleza emocional.

Vincularnos con ese compromiso a hacer lo correcto es lo que mejor saben hacer los abogados en los juicios. Y

nadie lo hizo nunca mejor que Johnnie Cochran durante su alegato final en el juicio de O. J. Simpson.

En una encuesta realizada a nivel nacional por la NBC en 1999, el juicio de la antigua estrella de fútbol americano O. J. Simpson por el asesinato de su ex mujer Nicole Brown Simpson y su amigo Ronald Goldman fue votado como el juicio del siglo, derrotando fácilmente a los Juicios de Núremberg de los criminales de guerra nazis, que ocuparon el segundo lugar. Ha sido también definido como «una gran novela barata hecha realidad». Se calcula que 91 millones de personas vieron en televisión al menos parte de la famosa persecución de coches a baja velocidad que condujo a la detención de Simpson. Cuando el veredicto del jurado se anunció en directo en televisión, fue contemplado por casi 150 millones de personas, un deslumbrante 91 por ciento de toda la gente que veía la tele en ese momento. El juicio cautivó en tal medida al público que cuando Boris Yeltsin se bajó del avión para reunirse en una cumbre con el presidente Clinton, lo primero que dijo fue: «Así que ¿crees que O. J. lo hizo?» Parecía que todo el mundo tenía una opinión. Pero la única que realmente contaba era la de los doce miembros del jurado.

Ponte en su piel en el momento en el que están a punto de entrar en la sala del jurado. Acabas de pasar por el juicio del caso criminal más largo de la historia de California. Has escuchado 133 días de testimonios. Sólo la acusación llamó a declarar a 72 testigos. Gran parte de los testimonios eran enormemente técnicos, relacionados con pruebas de ADN en un mundo pre-*CSI* en el que eso era todavía exótico. Algunos, como la grabación de una

llamada anterior de Nicole al teléfono de emergencias rogando a la policía que enviara a alguien para evitar que O. J. irrumpiera en su casa y le pegara una paliza, eran dolorosamente emocionales. Y había además abundancia de sorpresas y giros inesperados del guión, incluyendo que el testigo estrella de la acusación fuera llamado al estrado por la defensa y acabara acogiéndose a la Quinta Enmienda.* Ahora, con todo el mundo mirando, tienes que darle sentido a todo eso y llegar a una conclusión. ¿Por dónde empiezas? De toda esa información, ¿qué es lo que resulta importante que recuerdes? Es una tarea casi sobrehumana.

Pero tienes una cosa a tu favor. Justo antes de entrar en la sala del jurado, la acusación y la defensa hicieron cada una un resumen de sus argumentos. Como en todos los juicios, todo se reducía a una batalla de historias.

La historia de la acusación era un clásico. Un marido celoso, enfrentado a la evidencia de la infidelidad de su mujer (está bien, ex mujer), la abofetea y le corta brutalmente la garganta, así como la del hombre con quien la encuentra. Añade el elemento racial de un marido que es un héroe negro y una joven y bella esposa blanca y estás en territorio de *Otelo* —una de las obras más representadas de Shakespeare y que muchos estudiamos en el instituto—. De manera que el contexto de esta historia está bien arraigado en nuestro cerebro. Y el crimen en sí mismo es visualmente fascinante cuando imaginamos al asesino

* Derecho de negarse a testificar bajo juramento en un juicio sobre la base de que este testimonio podría resultar incriminatorio para uno mismo. *(N. de la t.)*

arremetiendo desde las sombras, agarrando a la víctima inocente desde atrás, matándola y después escapando en la noche. Lo hemos visto en cientos de películas, hasta el punto de que es casi un cliché. Esta historia está reforzada por una enorme cantidad de pruebas forenses. Muchas son técnicas, confusas y discutidas por los testigos de la defensa, pero mira cuántas había. ¡El equivalente a 99 días! Así que la asistente del fiscal del Distrito, Marcia Clark, puede cerrar su argumentación pidiéndole al jurado que simplemente haga lo correcto. Contempla la montaña de pruebas y únete a las fuerzas de la justicia para conseguir que en cualquier parte las mujeres se mantengan a salvo de maridos maltratadores.

Es una historia convincente que contiene todos nuestros elementos. Cuando la acusación concluyó, Marcia Clark claramente sentía que había ganado el caso. Si parecía un poco engreída, ¿quién podría culparla? Había sido un juicio largo y duro.

La historia que Johnnie Cochran tenía que vender al jurado era mucho más compleja: una elaborada teoría de la conspiración en la que el Departamento de Policía de Los Ángeles estaba tendiendo una trampa a un hombre inocente por un crimen que no estaban en realidad interesados en resolver. El villano de esta historia no era un marido enloquecido, sino Mark Fuhrman, un detective de la policía corrupto y racista que no se detendría ante nada para inculpar y destruir a un hombre negro y con éxito que había osado tener una hermosa esposa blanca. Para que el jurado comprara esta historia, tenía que ignorar la montaña de pruebas y centrarse únicamente en esos pedazos que Cochran podía usar para apoyar su

caso. El mayor pedazo era para él el famoso guante ensangrentado.

Se trataba del guante empapado en sangre que el detective Mark Fuhrman afirmaba haber encontrado no en la escena del crimen, sino detrás de la casa de O. J. Simpson a kilómetros de distancia. El guante ensangrentado en realidad nunca tuvo mucho sentido. O. J. mata a su mujer llevando guantes, se quita uno y lo deja en la escena del crimen, después cruza la ciudad y deja el otro debajo de una planta en su casa. La fiscalía tenía una explicación con cierta lógica para esta línea cronológica, pero resultaba, en el mejor de los casos, un poco extraña. En sí mismo el guante no resultaba en realidad tan esencial para los argumentos de la acusación. Pero fue crucial en uno de los momentos más abochornantes del juicio.

Incitado por Johnnie Cochran, el ayudante del fiscal Christopher Darden, un hombre negro atractivo y agradable (y valor en alza en la Oficina del Fiscal del Distrito) le pidió a O.J. Simpson que se pusiera el guante ensangrentado que se usó durante el asesinato. Lo que perseguía era un momento visual inolvidable: O. J. Simpson con el guante sujetando un cuchillo. Pero no funcionó. Ya fuera porque la sangre al secarse había encogido el guante, porque Simpson llevaba el guante de látex que protegía la prueba y hacía su mano ligeramente más grande, o porque había pasado la noche anterior machacándose la mano para que estuviera hinchada (todas estas teorías han estado circulando), el guante no le entraba. No encajaba. Y en ese momento la carrera de Darden como fiscal se hizo cenizas. Al jurado, compuesto en su mayoría por mujeres mayores afroamericanas, les gustaba Darden y tuvieron

que empatizar con su intenso bochorno. Habría roto el corazón de cualquier madre.

Cochran capturó ese momento en un pegadizo estribillo: «Si no encaja, ¡debes absolver!» *(«If it doesn't fit, you must acquit!»).* Usó esa frase una y otra vez mientras repasaba cada una de las pruebas de la fiscalía, despreciando su importancia o cuestionando su veracidad. Hubo muchas otras cosas que hizo bien —se aseguró de que su historia tuviera un héroe inocente y un villano (fue tan lejos como para comparar a Fuhrman con Adolf Hitler), y enroló al jurado en la noble causa de detener genocidios—, pero fue el mecanismo mnemotécnico de usar una frase rimada que recordara el momento más cargado de emociones que el jurado tenía en común lo que de verdad surtió efecto. Si el jurado se zambullía en esa montaña de pruebas y comenzaba a revisarlas, Cochran sabía que había perdido; pero si todo lo que recordaban era ese guante ensangrentado, había ganado.

Tras un juicio de ocho meses, la deliberación del jurado sólo tardó tres horas (y según los relatos posteriores, gran parte de ese tiempo lo pasaron simplemente hablando de lo mucho que se echarían de menos los unos a los otros cuando ya no estuvieran aislados juntos). O. J. Simpson fue declarado no culpable.

El que O. J. Simpson asesinara a su mujer o le tendieran una trampa (o si asesinó a su mujer y le tendieron una trampa, que es nuestra teoría preferida —aunque admitimos gustosamente que es sólo porque la convierte en una historia mejor) no es la cuestión. Lo que aquí nos interesa es cómo Cochran utilizó todos los factores que se necesitaban para fijar esta historia en la memoria

de la audiencia —contexto, refuerzo visual, indicaciones verbales y emociones potentes—y persuadir al jurado de que era su historia —y únicamente su historia— la que necesitaban recordar.

¿Qué queremos que recuerdes de este capítulo?

1. Las emociones son cruciales para la memoria, y la memoria es la base de la mayoría de las decisiones empresariales.
2. El sonido de tu voz y la apariencia de tu cara transmiten tus emociones de manera mucho más potente que el contenido de tus palabras, y la gente en realidad no puede separar ambas cosas porque están almacenadas juntas en la memoria. Cuanto más completamente logres implicar a todo el cerebro de tus oyentes, más probable será que te recuerden. La memoria es global.
3. El tipo de memoria que necesitas para los negocios está casi siempre anclada en la narración. Puedes memorizar un número de teléfono a base de repetición constante, pero es más fácil hacerte con una PDA. Para tener éxito en los negocios lo que de verdad importa son los recuerdos emocionales.
4. Los elementos visuales y las repeticiones verbales son potentes mecanismos mnemotécnicos, y deberías usarlos siempre que te sea posible.
5. El contexto es fundamental. Recordamos mejor las cosas si podemos asociarlas con otras cosas y patrones que ya recordamos del pasado, si encajan en trayectos

mentales que ya estamos acostumbrados a recorrer. El patrón más potente y central que tienen nuestras mentes son los elementos de la narración de historias: pasión, héroe, antagonista, inspiración y transformación. Sea lo que sea lo que hagas, no te olvides de usarlos.

Un problema común al que se enfrentan quienes cuentan historias en el mundo de los negocios es que todos estamos entrenados para suprimir nuestras emociones. Hay multitud de ocasiones en que es necesario. Sin duda nosotros hemos participado en reuniones en las que nos hemos tenido que morder la lengua. Pero la flexibilidad emocional se usa o se pierde. Es como la flexibilidad física: requiere una cierta cantidad de ejercicio regular. De lo contrario la expresión de tus emociones en la historia podría parecer tan forzada que éstas apenas serían apreciadas, o tan torpe y exagerada que podrían percibirse como histéricas e inapropiadas. Conseguir el equilibrio correcto lleva tiempo.

Para los seres humanos, la voz, especialmente el tono de la voz, es el principal transmisor de las emociones. El entrenamiento vocal es todo un arte por sí mismo, pero es fácil empezar. Simplemente comienza a cantar. Canta primero en la ducha. La superficie de azulejos le da a tu voz una buena reverberación y el agua caliente ayuda a relajar los músculos de cuello y pecho. Respira profundamente, mantén el diafragma relajado, la garganta abierta y, sobre todo, disfruta. ¿Recuerdas lo divertido que era cantar cuando eras niño? Todavía lo es; déjate llevar y pásatelo todo lo mejor que puedas. Y canta todo tipo de

canciones. Canciones tontas de amor. Divertidas canciones de bar. Himnos patrióticos. Rock and roll. Cánticos religiosos. Falsa ópera italiana. Estás solo en la ducha. Ve a donde te lleve el corazón, donde sea que te conduzca la melodía. Pero ve hasta el final.

Cuando creas que estás preparado, pasa al siguiente nivel. Éste da un poco de miedo, así que llévate a unos cuantos buenos amigos para que te den apoyo emocional. Ve a un karaoke, súbete al escenario y canta. Al principio te vas a sentir realmente violento y nervioso. Es la adrenalina descargando en tu corriente sanguínea. Huye o lucha. Es lo que tienes que sentir. Ahora aprovecha esa energía emocional y canalízala hacia esa canción para liberar el resto de emociones más sutiles que contiene la historia de la canción. Hazlo con una canción que hayas practicado en la ducha, una cuya letra te sepas para que puedas concentrarte en cómo te sientes al cantarla. Y permanece atento a cómo se siente la audiencia en respuesta. Tras hacerlo unas cuantas veces, levantarte y decir lo que realmente te parece la idea preferida de tu jefe se vuelve mucho más fácil. Hay una razón por la que el karaoke proviene del mundo altamente jerárquico de la vida empresarial japonesa. Es un buen entrenamiento para ejecutivos.

CAPÍTULO 7

Primero inventas la enfermedad

En casa, nuestro programa favorito es *House*, la serie médica de episodios de una hora que protagoniza Hugh Laurie en el papel del doctor Gregory House, un brillante pero miserablemente misantrópico Sherlock Holmes de la medicina. Si no la has visto, hazte un favor y compra el DVD. Si prefieres descargar tus productos de entretenimiento, los episodios que tienes que asegurarte de conseguir son el piloto y «Tres historias» de la primera temporada. El creador de la serie, David Shore, ganó un Emmy por este último. No lamentarás haber empleado tu tiempo en verlo.

¿Cómo no te puede gustar una serie que refleja tan fiel y ácidamente las realidades emocionales de la vida en los modernos lugares de trabajo de Estados Unidos que la jefe del héroe —la doctora Cuddy, responsable médica del hospital— puede decirle: «Ah, esta parte me la sé. Ahora es cuando tú haces algo para amargarme la vida, y después yo hago algo para amargártela a ti. Es incluso divertido porque siempre voy a acabar ganando. Juego con ventaja. ¡Tú ya estás amargado!»

House está amargado. Sufre un dolor constante, re-

sultado de un error médico que le ha dejado una cojera y la necesidad de engullir analgésicos al ritmo que los chicos de instituto mascan chicle. Aunque es el mentor de un equipo equilibrado en cuestión de género y raza formado por tres doctores jóvenes y muy atractivos —esto es la televisión así que la mayoría de la gente que nos encontremos serán jóvenes y muy atractivos—, como jefe les maltrata con deleite. Si rebajara su actitud unos pocos grados, sus habilidades sociales rondarían lo brutalmente sarcástico, pero según están, su descarnada y aleatoria crueldad a menudo nos hace sobrecogernos. Es narcisista, obsesivo e incluso perezoso: ¡se niega a verse implicado en emergencias médicas reales escondiéndose para evitarlo en las habitaciones de los pacientes comatosos para ver culebrones de hospitales en la televisión! En realidad, rara vez se reúne con sus pacientes, y cuando lo hace o bien se dedica a asustarlos para que se hagan alguna prueba terriblemente dolorosa e intrusiva, o se comporta como un matón agresivo por la fuerza de la costumbre. Su visión del mundo, expuesta claramente en cada episodio, es: «Todo el mundo miente. La única variable es sobre qué.» Ése no es un punto de vista que la mayoría queramos compartir.

¡Y aun así es el héroe de la serie! Es verdad que decimos que tus historias deberían contar con un héroe con unas pocas imperfecciones para que la audiencia pueda identificarse con él más fácilmente, pero Gregory House parece estar llevando ese principio demasiado lejos. Y sin embargo, como serie y como héroe, House funciona. Se ha ganado su franja horaria desde que se estrenó en 2004, tiene una base de fans cada vez más leal que recopila y

comparte sus groseras agudezas en Internet, y en 2005 Hugh Laurie ganó un Globo de Oro —un premio que en buena medida es considerado un concurso de popularidad en Hollywood— por un personaje que no debería ser para nada popular. ¿Cómo es posible?

Una razón por la que *House* tiene éxito es que por muy malo que sea el comportamiento de House, aquello contra lo que lucha —su antagonista— es tantísimo peor que siempre le perdonaremos y nos pondremos de su parte.

Semana tras semana, House se ve enfrentado a una oscura y malísima enfermedad. Normalmente ataca a alguien atractivo (recuerda, la televisión); casi siempre es fatal; siempre empeora rápidamente. Conocemos al antagonista de cada semana —la enfermedad— en la primera escena cuando el futuro paciente de House se ve afectado por primera vez por los síntomas. Los síntomas son gráficos, aterradores y, muy a menudo, asquerosos. Una profesora comienza a decir tonterías ante su clase y después se desploma enfrente de los aterrorizados niños víctima de un ataque. El asiento y los pantalones de un chico se cubren repentinamente de sangre cuando éste experimenta una explosiva y sangrienta diarrea. En una de las señas de identidad visuales de la serie, a menudo nos adentramos en el cuerpo de la víctima —moviéndonos por su corriente sanguínea o a través de las conexiones neurales del cerebro— de manera que podemos ver el daño físico que está causando la enfermedad muy, muy de cerca.

Una vez que se nos ha presentado al enemigo, estamos preparados para unirnos a House en lo que, a pesar

de todos sus defectos personales, es siempre una lucha noble. Eso es lo que hace un buen antagonista. Te ayuda a lograr que la audiencia se comprometa emocionalmente con tu causa.

El antagonista es el tercero de los cinco elementos de nuestra historia. El antagonista es quien está impidiendo que nuestro héroe logre su objetivo. Si entendemos al antagonista, entendemos la historia. En la ficción, normalmente se le personifica como un villano porque lo que la gente entiende con más facilidad es a otra gente, pero *House* es la prueba de que no tiene que ser así. Si eres doctor, tu antagonista es una enfermedad. Si estás en el *Titanic*, tu antagonista podría ser el barco que se hunde. Si eres diseñador de aviones, es la resistencia del aire. Pero el antagonista siempre exige que tu héroe pase a la acción y pelee. Ese combate va a necesitar energía, y esa energía va a ser liberada por nuestra respuesta «huye o lucha». Está implicada la adrenalina, así que será un proceso emocional. Decimos que el antagonista se corresponde con el elemento Agua porque sin un buen antagonista a tu historia le faltará fluidez y movimiento, y que el antagonista está en el núcleo de tu historia porque es la interacción entre el antagonista y el héroe lo que libera las emociones del relato.

Como vimos en el capítulo anterior, sin emociones tu historia no será recordada, por lo que bien podrías ahorrarte el esfuerzo y no contarla; es más, sin emociones, tu historia no será lo suficientemente importante como para que tu cliente preste atención el tiempo suficiente

para que llegues al meollo. Sin el antagonista adecuado, como House, dirigirá su atención a alguna otra cosa, culebrones de oficina, videojuegos mentales o tramar cómo amargarle la vida a su jefe. Dale un buen antagonista y no sólo obtendrás su atención, se pondrá de tu parte y se unirá a la lucha.

Afortunadamente, como narrador, el antagonista es el elemento sobre el que tienes mayor control. En las historias que se cuentan en un contexto comercial, tu pasión —tu motivación— en la mayor parte de los casos es un elemento que se da por hecho. Tú, tu empresa o tu equipo son quien tú eres. Puedes hacer que tu equipo se coordine bien, y puedes elegir un rostro empresarial adecuado, pero no puedes serlo todo para todo el mundo, y no deberías siquiera intentarlo. Eso te garantiza el fracaso. Tú *controlas* lo que estás intentando hacer. Eliges tu objetivo y el obstáculo que te está impidiendo lograrlo en cada momento determinado. El cómo definas ese obstáculo —o lo bien que tú y tu equipo comprendáis a vuestro antagonista— tiene mucho que ver con que triunfes o fracases. Elige el «enemigo» correcto y tienes más de medio camino recorrido hacia la victoria. Elige uno equivocado —o peor todavía, ten miedo a decidir y no te centres adecuadamente— y tú y la historia de tu equipo inevitablemente os precipitaréis al fracaso.

Pero ten cuidado. El antagonista es el desencadenante de las emociones de tu historia, y, como todo adolescente enamorado sabe, las emociones se descontrolan fácilmente y a menudo se convierten en espadas de doble filo. Pero eso no va a pasarte a ti, o al menos es menos probable que te pase si sigues leyendo. Como dice Sun-Tzu, a quien

mencionamos antes, en su *El arte de la guerra*: «Conoce a tu enemigo y a ti mismo y en mil batallas saldrás victorioso.» Así que vamos a repartir un poco de caña—pero primero tenemos que averiguar exactamente a quién queremos darle caña.

Y en hacer eso es en lo que House emplea la mayor parte de cada episodio. Mientras lo hace, recorre cada uno de nuestros cinco elementos consecutivamente. Lo sintonizamos e inmediatamente nos encontramos a una persona que nos importa —un niño, una profesora, un policía— que cae fulminada en la flor de la vida, y nuestra pasión común —nuestra *compasión*— entra en escena. Nos preocupa. El programa obtiene nuestra atención. Tras los títulos de crédito, inmediatamente encontramos a nuestros héroes, House y su equipo, cuyas fortalezas y flaquezas ya conocemos de la semana pasada, y cuyos puntos de vista nos sentimos cómodos asumiendo. Después, durante el resto de esa hora, observamos como House lucha por averiguar exactamente a qué se enfrenta. Si fuera una enfermedad habitual, House lo sabría en un minuto y la curaría rápidamente (de hecho, le aburriría y probablemente evitaría el caso, y no le podemos culpar porque si fuera una enfermedad vulgar habríamos cambiado de canal), pero el antagonista de esta semana es diferente. Es taimado. Es raro y exótico. Parece transformarse y mutar justo antes de cada pausa publicitaria. Ese momento de suspense vierte adrenalina en nuestra corriente sanguínea y hace más probable que recordemos los anuncios que siguen —y que están, después de todo, pagando nuestra pequeña aventura emocional—. La enfermedad de esta semana se esconde bajo una lista

de síntomas que no tienen sentido, o que nos dejan con demasiadas posibilidades mutuamente excluyentes para que podamos emprender acciones efectivas (¿suena un poco como tu jornada laboral?). Hará falta un médico con un talento especial para encontrar su nombre. Pero una vez que es nombrada, como Rumpelstiltskin, es derrotada. Una vez que House conoce a su antagonista, la cura es normalmente rápida.

Ese relámpago de lucidez —ese momento de inspiración cuando House lo averigua— normalmente llega cuando repasa toda la información en su cabeza buscando una línea argumental que encaje. A menudo está contemplando una pizarra en la que aparecen listados los síntomas mientras hace girar el bastón que su propia enfermedad le obliga a llevar. Es una señal de lo buen actor que es Hugh Laurie el que de hecho podamos verle reflexionar a fondo sobre las cosas. Está, literalmente, absorbiendo la información en su interior y luchando con ella. Es una de las funciones clave del antagonista el permitirnos interiorizar la historia. El héroe nos introduce en la historia, pero es el antagonista quien nos fuerza a metérnosla dentro y hacerla nuestra. Algunas veces la respuesta le llega a House cuando ve un pequeño y casi desapercibido detalle en el comportamiento del paciente o escucha por casualidad algún comentario que aparentemente no guarda ninguna relación. Como quiera que llegue, la respuesta es siempre un momento de pura inspiración.

Tras eso la curación es rápida y la transformación completa, mientras el ahora sano paciente sale caminando

del hospital, dejando a House batallando con sus propios demonios interiores y esperando a que su don sea de nuevo necesitado la semana siguiente. Pasión, héroe, un gran antagonista, un momento de inspiración, y una persona enferma transformada en una sana. Pleno al cinco.

Así que una de las razones por las que les decimos a nuestros clientes que vean *House* es que prueba nuestra teoría. Nosotros afirmamos, y la psicología cognitiva confirma, que los seres humanos organizan casi todas sus experiencias como historias, pero hay historias e historias. Cuando estás contemplando algo tan esquivo y voluble como las fuentes de la respuesta emocional humana, puede ayudar estudiar historias de ficción, donde las cosas aparecen blancas o negras con más claridad. Todos hemos experimentado celos. Si quieres entenderlos de verdad, lee *Otelo.*

Existe otra razón por la que sugerimos que se vea *House.* El mundo médico en realidad funciona así. Las grandes empresas farmacéuticas han conseguido ser de manera continuada el sector del mercado líder en términos de beneficios por acción a pesar de enfrentarse a importantes obstáculos de marketing. De manera que si entendemos cómo lo hacen —y más específicamente, cómo usan el poder del antagonista para hacerlo— estaremos perfectamente situados en nuestro camino para conseguir ganar montones de dinero y vencer en nuestras propias batallas de marketing.

A las grandes farmacéuticas les cuesta una media de doce años de I+D y hasta 1.800 millones de dólares lanzar un único «medicamento milagro» nuevo. La mayor parte

de ese dinero será invertido antes de que exista ninguna garantía de que el medicamento vaya a funcionar, de modo que unos pocos grandes triunfadores tienen que financiar a todos los perdedores. Incluso si tu equipo de investigación da con un ganador, el intervalo para venderlo es extremadamente breve. Tu patente es válida solamente para unos veinte años; tras ese tiempo, los genéricos se te echarán encima como pirañas. De hecho, tu propia compañía podría comenzar a comercializar un genérico antes incluso de que la patente expire para tomar la delantera en este lucrativo mercado secundario, acortando aún más tu período de máxima rentabilidad. Y existe siempre la muy real posibilidad de que a medida que la ciencia avance, otro equipo de investigadores dé con una droga mejor antes de que se agoten tus veinte años y que este nuevo medicamento se convierta en el tratamiento preferido, dejando a tu empresa, que fue la primera en el mercado, a la intemperie.

Añade a esto que no existe una transferencia de lealtad a la marca hacia la compañía matriz (cuando a mí me gusta Mustang es mucho más probable que la próxima vez compre un Ford; pero cuando uso Lipitor, no me importa, o ni siquiera necesariamente sé, que esté fabricado por Pfizer), y que el nombre que elija para mi nuevo medicamento probablemente sea estupendo para el Scrabble pero no fácil de recordar (todos los fáciles hace mucho que se acabaron) y verás sin dificultad por qué la gran industria farmacéutica no es un juego apropiado para los delicados de corazón.

Pero estas compañías sí tienen unas cuantas cosas en su favor. En primer lugar, son dirigidas por gente muy

lista. Quizá los ejecutivos más listos, y desde luego los de mejor educación, del país. Sólo el hecho de tener un doctorado rara vez te proporciona un asiento en la gran mesa. Y la tendencia demográfica se inclina a su favor. A medida que el país envejece, más y más gente necesita lo que ellos venden. Además, cada año nuevos descubrimientos hacen que enfermedades que eran incurables se conviertan en potenciales fuentes de beneficios. Pero lo principal que tienen a su favor es su antagonista. Como House, están luchando contra el enemigo correcto, de manera que todos estamos de su lado y animándoles a ganar. Si yo estoy enfermo —o incluso con más razón, si mi hijo o mis padres están enfermos— pagaré lo que sea necesario para mejorar o que ellos mejoren. Emocionalmente, no puedo hacer otra cosa. Y son las emociones las que motivan las acciones —o al menos motivarán las acciones si están bien dirigidas—. Si no están dirigidas, las emociones pueden igualmente paralizar (huye o lucha, ¿no?). ¿Dirigidas hacia qué? Hacia el antagonista. Pero antes de que de verdad pueda dirigirte para que compres mi nuevo medicamento y derrotemos a nuestro enemigo mutuo, como House, tengo que dar un nombre a ese enemigo. Las grandes farmacéuticas llaman a este proceso «inventar la enfermedad».

Por supuesto, la enfermedad ya existe. Si le están hablando a personas a las que esa frase les pueda sonar demasiado parecida a algo que diría el doctor Maligno se referirán a este proceso como «satisfacer una necesidad oculta» o el incluso más enigmático «crear la cerradura y la llave», pero la frase que usan más frecuentemente entre ellos es la que tiene una mayor carga emocional y resulta

por tanto más fácil de recordar: «inventar la enfermedad». ¿Inventarla dónde? En las mentes de su principal público objetivo: los médicos que firman las recetas.

Los médicos están profunda y emocionalmente comprometidos con el alivio del dolor y el sufrimiento. Si no lo estuvieran, no pasarían por el tortuoso proceso que exige convertirse en médicos. De manera que la industria farmacéutica tiene su atención, pero existen tres razones principales por las que pueden no prescribir un medicamento que podría curar una enfermedad.

- Una es que podrían no considerar en absoluto la enfermedad como tal, si no como una parte natural del proceso de envejecimiento. No puedes curar el hacerte mayor. Lo máximo que puedes hacer es tratar los síntomas.
- Dos, el médico podría saber que es una enfermedad, pero si no hay cura la alejará de su mente tan rápidamente como sea posible y seguirá adelante. El triaje —el arte de clasificar los casos en aquellos que pueden ser solucionados rápidamente y los que no y establecer prioridades— es una de las primeras habilidades que aprenden los médicos cuando entran en el servicio de Urgencias como internos, y el juramento hipocrático enseña: «Primero, no causes daño.» Los médicos sólo tienen una energía emocional limitada. Tienen que elegir sus batallas. Si no hay cura, no insistas, pasa a otra cosa. Es mejor para ti. Es mejor para tu paciente. Si empiezas a perder el tiempo con demasiadas pruebas, podrías empeorar las cosas.

- Tres, el paciente podría no saber que está enfermo, o podría sentirse demasiado avergonzado para contarle al doctor los detalles. Éste es uno de los aspectos fundamentales a los que se refiere House cuando dice: «Todo el mundo miente.» Así que parte de inventar la enfermedad es decirles a los médicos qué síntomas físicos deben buscar que los pacientes podrían no saber siquiera que tienen, y parte es hacerles saber a los pacientes que no pasa nada por contarle al doctor los síntomas que perciben, que eso no es simplemente ser un quejica. Es por esto por lo que la Comisión Federal de Comunicaciones permite ahora la publicidad directa de medicamentos con receta, como medio de educar al público para que la gente hable más abiertamente con sus médicos.

Cuando una compañía farmacéutica se prepara para lanzar un nuevo medicamento siempre se enfrenta a una combinación de estos tres problemas; lo único que cambia es la proporción de cada uno. Cuando Amgen se preparaba para lanzar Kineret, el primero de un nuevo tipo de medicinas para tratar la artritis reumatoide, en su mayor parte tuvo que lidiar con una combinación de los problemas uno y dos. La gente con artritis habla sobre ella porque es dolorosa, e incluso si no lo hacen la inflamación de las articulaciones es obvia con una simple observación, así que el problema tres en realidad no contaba demasiado. Los médicos saben que la artritis reumatoide es una enfermedad, pero la situación se complica por el hecho de que existen dos tipos de artritis muy diferentes. Ambos

presentan síntomas similares. La osteoartritis es de lejos la más común, con unos 20 millones de personas que la sufren. Este tipo *sí* es resultado del envejecimiento. Aunque se están desarrollando algunos nuevos tratamientos, la mayor parte de lo que la medicina puede ofrecer a estos pacientes es alivio del dolor. La otra forma de artritis, la artritis reumatoide, es una enfermedad del sistema autoinmune. Por razones que estamos sólo comenzando a comprender, el cuerpo ataca a su propio cartílago, como si fuera un invasor extraño. Sólo unos 2,1 millones de personas la padecen, pero el sufrimiento es más intenso y paralizante. Puesto que es una enfermedad en el sentido más clásico, podría ser posible una cura. Cuando los científicos descubrieron que una de las razones de la hinchazón causada por la artritis reumatoide era el exceso de producción de una proteína específica —la interleukina-1— un equipo de Amgen comenzó a desarrollar un medicamento que bloqueara el efecto de esta proteína. Si funcionaba, constituiría todo un nuevo modo de atacar la enfermedad, en vez de únicamente tratar de eliminar el dolor. Pero debido a que durante años se había pensado que tanto la osteoartritis como la artritis reumatoide eran incurables, los médicos estaban echando las dos en el mismo saco sin detenerse a averiguar cuál era la que en realidad sufría el paciente. ¿Por qué molestarse en realizar costosas pruebas si el tratamiento para las dos era el mismo: una píldora analgésica? No importaba lo efectivo que el nuevo medicamento de Amgen fuera en la teoría; si no caía en las manos de la gente que lo necesitaba, no podría ayudar a nadie. Amgen tenía que conseguir que casi 200.000 médicos comenzaran a ver la artritis de manera diferente.

En ventas, como en la comedia, dar con el momento justo lo es todo (pregúntale si no a Jack Benny, que ha sido el mejor en vender un chiste de toda la historia). Si Amgen hubiera comenzado a reinventar activamente la enfermedad demasiado pronto —hablando de la artritis reumatoide con demasiada antelación respecto a la aprobación de su nueva droga milagrosa— sólo hubiera servido para aumentar la sensación generalizada de impotencia. Pero precisamente la esencia de reinventar la enfermedad es dar un nuevo poder a los médicos mostrándoles que tienen enfrente un enemigo que ahora sí pueden derrotar. Así que Amgen esperó el momento adecuado y entonces financió una serie de estudios sobre la conexión entre la artritis reumatoide y la interleukina-1. Publicó incluso un libro médico ilustrado y abrió una página web con *chat rooms* dedicada a este tema. No era algo tan diferente al modo en que se lanza una película o una campaña política. Al hacer todo esto, Amgen estaba definiendo la enfermedad al nivel en el que la compañía sería más fácilmente percibida como vencedora en cualquier competición. En las mentes de los médicos que leían los artículos, la artritis estaba pasando ahora a ser un problema molecular —una versión de la vieja historia de las moléculas buenas que se acaban volviendo malas—. ¿Y qué es lo que se usa para combatir a una molécula mala? Una buena, en la forma de medicamento milagro, Kineret (aunque inteligentemente Amgen no promovió activamente su propia solución en las primeras andanadas de estudios, reservándola para más tarde).

Esta clase de investigación financiada desde las empresas se ha vuelto polémica recientemente, pero en el caso de

Amgen no intentaba inclinar los datos en una dirección determinada. No lo necesitaba. La compañía no interfirió en ningún sentido. Pero sí coordinó la iniciativa. ¿Cómo estaba coordinada? Por colores. Cuando uno escribía para pedir una reimpresión de un artículo, o accedía a la página web, estaba viendo los mismos colores que posteriormente aparecerían en el embalaje de Kineret una vez que fuera puesto a la venta. Si Amgen iba a gastar tiempo y dinero definiendo al enemigo, también iba a hacer que te resultara muy fácil encontrar la cura, incluso en las abarrotadas estanterías de la farmacia. Como ya dijimos, la gente que dirige estas compañías es muy lista.

Aproximadamente un año antes de que el medicamento estuviera disponible Amgen comenzó a facilitar más activamente los resultados de los tests que mostraban que Kineret funcionaba. No sólo estaba generando expectativas —lo que en realidad era más importante para el precio de las acciones de la compañía que para los médicos— sino que también estaba estableciendo su credibilidad. Estas pruebas generan toneladas de datos, fundamentalmente cifras. Los médicos están formados para pensar con sentido crítico, y si no les das montones de números no te toman en serio. Pero los números son sólo datos desprovistos de emoción, y sabemos que eso no es suficiente. Los números dan a los médicos el permiso intelectual para prescribir el medicamento, no les proporcionan una razón emocional para recetarlo de verdad. Para eso, la información tiene que ser más personal.

Como dijo una vez Stalin: «Una muerte es una tragedia; un millón, una estadística.» Si de verdad estoy inventando la enfermedad, necesito darle a mi enemigo

una cara personal. Esto se consigue eligiendo los casos de estudio adecuados. No hacen falta muchos, de tres a cinco normalmente son suficientes. Los tests para el medicamento podrían incluir a cientos, incluso miles, de pacientes. Pero como médico, yo no tengo cientos de pacientes con artritis reumatoide. Tengo cuatro o cinco. Dame claros ejemplos de gente que son como la que yo veo cada día y podré interiorizar lo que me estás contando, recordarlo y convertirlo en parte de mi actividad profesional. Comenzaré a firmar las recetas. Todo lo que pido es que me cuentes historias reales de cómo el medicamento ha ayudado a personas reales. Y por supuesto eso es precisamente lo que hizo Amgen.

Como resultado de este esfuerzo se consiguió una comprensión renovada de la artritis reumatoide entre los médicos, y una acumulación de demanda reprimida aguardaba el lanzamiento del Kineret, que rápidamente pasó a ser muy rentable. Y lo que es quizá más importante, llegó a las manos de las personas que lo necesitaban y comenzó a aliviar un sufrimiento humano real. Como efecto secundario positivo e inesperado, el medicamento está ahora mostrando resultados prometedores en el tratamiento de algunos de los efectos del Alzheimer. Hay maneras obvias en las que se puede hacer un mal uso de este sistema, pero de manera general pensamos que funciona. Y definir claramente al antagonista es una importante razón por la que esto es así. Si Amgen no hubiera hecho eso, todo ese Kineret estaría en un estante en algún sitio y habría gente que todavía seguiría sufriendo.

De los problemas que hemos tratado —no ser una enfermedad, no tener cura o no ser algo que la gente per-

cibiera o sobre lo que hablara— aquel al que Amgen no se enfrentó, o, al menos, en menor medida que a los otros, fue al de que los pacientes no le contaran a sus médicos su dolencia. Pero en la narración de historias en el mundo de la empresa éste es a menudo el primer y más acuciante problema que tu antagonista tendrá que abordar.

Todo el mundo miente, especialmente a sí mismos. Los clientes pueden no saber claramente por qué tienen un problema, y la ansiedad que sienten con frecuencia se traduce en la negación de que siquiera éste exista. Esto se duplica a medida que asciendes con un proyecto en la pirámide corporativa. Habitualmente hay una fuerte resistencia institucional a hablar sobre problemas reales —hay carreras profesionales y precios de acciones que pueden sufrir un impacto negativo, y todos temen que su nombre se vea asociado al fracaso—. Si existe un problema, desde luego no es uno que alguien que se encuentre más abajo en la cadena alimentaria pudiera ver claramente y resolver. El simple hecho de definir el problema podría ser considerado amenazante por gente a la que necesitas en tu bando.

En esta situación, eres más como Pfizer cuando descubrió que el compuesto sildenafil, que estaba siendo sometido a pruebas como posible tratamiento para la angina de pecho, tenía el inesperado efecto secundario de proporcionar a los individuos masculinos analizados furiosas erecciones. Antes de poder comercializar este medicamento bajo el nombre de Viagra, necesitaban reinventar la impotencia masculina como algo que los fogosos hombres estadounidenses pudieran, simplemente pudieran, admitir que era un problema.

El cómo lo hicieron y convirtieron la Viagra en uno de los medicamentos de mayor éxito de los últimos diez años es un magnífico caso para el estudio de la naturaleza fluida del antagonista. Como las enfermedades que aparecen en *House*, es necesario que el antagonista de tu historia esté en continuo cambio y revelando nuevos aspectos sobre sí. Esto no sólo amplía tu mercado, también mantiene tus historias emocionalmente frescas y vivas. La única emoción que nunca quieres que sienta tu audiencia es aburrimiento.

El sexo resulta vergonzante. Incluso el buen sexo con alguien a quien quieres es, si lo miras objetivamente, un poco bobo. Afortunadamente para la continuidad de la especie, normalmente no lo contemplamos de esa manera, rodeándolo en su lugar con un grueso caparazón de nuestras más profundas y sinceras emociones. Las emociones producen acciones, pero estas emociones son tan intensas que tienen que ser abordadas muy, muy delicadamente. Y el sexo es una de las tres cosas que, según muestran las encuestas, la mayoría de los hombres estadounidenses piensan que hacen mejor que la media (las otras dos son conducir un coche y contar chistes). Desde el comienzo de la edad adulta, la mayor parte de los hombres han pasado tiempo alardeando en grupo sobre sus hazañas sexuales, pero son enormemente reacios a hablar de cualquier fracaso sexual, incluso con los amigos en quienes más confían, porque si lo hicieran, a menudo el grupo se reiría de ellos y los ridiculizaría. La Viagra sería un medicamento con necesidad de receta, por lo que conseguirlo exigiría una

conversación con tu médico. A diferencia de la artritis o un soplo en el corazón, la impotencia masculina no tiene ningún síntoma externo que pueda aparecer durante un examen normal. A menos que le cuentes a tu médico que tienes un problema, la dolencia permanece oculta.

Cuando se les pregunte al final de una revisión si hay algo más que les preocupe, la mayoría de los hombres responderán «no», no sólo porque todo el mundo miente, sino también porque en gran medida con anterioridad a la campaña de Pfizer para reinventar la enfermedad la mayoría de los hombres no veían la impotencia como un problema médico. Lo consideraban como un profundo fracaso personal. Un fracaso personal que la negación a menudo convertía también en elección personal («Simplemente es que no estoy de humor, ya sabes»), o en culpa de la pareja, por «haber dejado de excitarme», una situación que con frecuencia se resolvía con la huida definitiva de la intimidad emocional, una rabia hostil y silenciosa. Pfizer necesitaba que hombres estadounidenses reunieran el ánimo para levantarse y luchar.

Es un hecho que los niveles de testosterona decrecen con la edad y que la libido masculina tiende a seguirlos. De manera que una solución química al problema parece lógica. Pero hay muy poco que sea lógico en el sexo. A Pfizer le iba a costar lo suyo. No sería suficiente convencer a 200.000 médicos de que tenía una cura potencial; tenía que convencer a 100 millones de hombres estadounidenses de que si tenían un problema, hablar sobre él les proporcionaría ayuda, no las carcajadas de los demás.

Lo primero que Pfizer necesitaba hacer era cambiar el nombre. Impotente significa «sin poder». Si no tienes el

poder de hacer nada, no puedes cambiar, así que por qué molestarse en intentarlo. Era necesario reinventar la dolencia como «disfunción eréctil». Pfizer encontró en Bob Dole al representante corporativo adecuado para ayudarle a hacer esta transición. Si impotencia significa «sin poder», entonces contar con uno de los políticos más poderosos del país —acababa de presentarse a las elecciones para ser presidente de Estados Unidos, el «hombre más poderoso del mundo»— mostraría que la disfunción eréctil no era eso. Durante la campaña presidencial de 1996 se había mencionado con frecuencia que Dole era un héroe de guerra, de manera que su virilidad y coraje eran incuestionables. Y moralmente estaba fuera de toda duda. Si él podía sufrir esta nueva cosa eréctil, cualquiera podía.

Dole acudió a *talk-shows* y al *Today Show* y habló muy abiertamente sobre el tema, lo que sólo sirvió para demostrar aún más su valentía, porque era algo que a la mayoría de los hombres les asustaba sólo pensar, y mucho más admitir. El hecho de que se le estuviera pagando muy bien para hacerlo sólo acrecentaba su imagen de triunfador con poder. Él no se presentaba en esos programas para quejarse de sus problemas como un gañán perdedor; él estaba ahí fuera ganando dinero, y a montones. ¿Qué podía ser más virilmente americano que eso? El que su brazo derecho no tuviera completa movilidad a causa de una herida de guerra estaba siempre en un rincón de nuestro pensamiento cuando le veíamos hablar, añadiendo el toque freudiano a su mensaje. Era el portavoz perfecto para esta fase del lanzamiento de Pfizer.

Dado que hablaba de una manera directa, con un sutil acento de Kansas y un sentido del humor con el

que le gustaba reírse de sí mismo, resultaba natural que se refiriera a la disfunción eréctil con el mucho más fácil de decir y menos amenazante «ED» [del inglés «Erectile Dysfunction»]. Al igual que TB [Tuberculosis] o EM [Esclerosis Múltiple] es claramente una disfunción, con lo que usarías un medicamento para combatirla. Pero ED es también un nombre. Y todos conocemos a algún Ed. Probablemente a unos cuantos. Todos podemos vencer a Ed si de verdad queremos. Si la disfunción eréctil se hubiera abreviado como Bruno o Spike, quizá nos haría vacilar, pero seguro que podemos pegarle una patada en el culo al viejo Ed. Sólo necesitamos hablar con nuestros médicos primero, y luego estaremos preparados para librar una batalla que estamos destinados a ganar.

Pero conseguir que vea que no carezco de poder para mantener una conversación con mi médico no es exactamente lo mismo que acelerarme las revoluciones lo suficiente como para mantener de verdad esa conversación.

Para eso, Pfizer pasó a la fase dos, redefiniendo de nuevo al enemigo y haciendo más probable que su público objetivo pasara a la acción. Todo el mundo tiene relaciones sexuales, y todo el mundo conduce un coche. Pero nadie conduce un coche como un piloto de NASCAR.* Así que patrocina un coche y haz que un joven y viril héroe americano se suba y baje de él cada semana pasando por delante

* Siglas de la National Association for Stock Car Auto Racing, que organiza la más popular competición automovilística de Estados Unidos. Se caracteriza porque el diseño básico de los coches que corren es igual al que las marcas que participan fabrican para el público. *(N. de la t.)*

del nombre de tu producto escrito en grandes letras en una valla. La cuestión de la Viagra ya no se relacionará con el hecho de curar una enfermedad; se relacionará con el hecho de conseguir el máximo rendimiento.

En torno a esta época, ya fuera por buena fortuna o diseño (no tenemos manera de saber cuál de los dos) comenzaron a aparecer en los periódicos una serie de artículos contando que la Viagra estaba siendo consumida como una nueva droga sexual. Los chavales la estaban tomando en *raves*. Había octogenarios celebrando orgías en sus residencias. ¡Santo cielo! ¿Quién sabe qué sería lo próximo? Entonces, cuando vas hasta tu farmacéutico para que te prepare tu receta, no estás admitiendo que tengas un problema, quizá seas sólo un juerguista salvaje al acecho. El mercado para la Viagra se ha expandido más allá de las personas que tienen una necesidad crónica hasta llegar a las que podrían querer sólo celebrar a lo grande su aniversario y deslumbrar de verdad a su señora sintiéndose como los tipos que eran hace veinte años. No hay nada malo en eso. Los hombres que usan Viagra no están averiados, no necesitan que les arreglen, sólo quieren una puesta a punto.

En este momento, casi cualquier hombre estadounidense está o bien hablando con su médico sobre la Viagra, o hablando con sus amigos sobre cómo hacerse con un poco de tapadillo, y las ventas en Internet están comenzando a dispararse.

La redefinición final del antagonista, que comenzó como impotencia y después se convirtió en ED, no la hizo Pfizer (ya estaba ganando montones de dinero como estaba, muchas gracias) sino un competidor, Eli Lilly. Su

medicamento, Cialis, que funciona siguiendo principios diferentes para resolver el mismo problema, es conocido como «la droga del fin de semana». Sus efectos son de mayor duración y se vende a sí misma como «preparada cuando tú lo estés». Sus anuncios muestran amorosas parejas que comienzan a ponerse cariñosas y son entonces interrumpidas por la vida normal —llamadas telefónicas, amigos que llegan, visitas de los nietos— pero no pasa nada, porque Cialis todavía seguirá activo unas pocas horas después, cuando tengan tiempo para expresar su amor. El enemigo ahora no es la falta de poder, o incluso de potencia; son los factores habituales del estrés de la vida moderna. No estás tomando Cialis porque estés enfermo o porque quieras convertirte en un semental; lo estás tomando porque eres un hombre ocupado que trabaja duro durante muchas horas, tiene una agenda complicada y eso parece lo más cortés que se puede hacer. La impotencia ha pasado de ser algo de lo que no se puede hablar a algo en lo que pensaría cualquier marido responsable cuando planifica su fin de semana. Y por el camino todos los implicados han ganado un montón de dinero.

En el caso de la Viagra, nada de esto habría sido posible sin el marketing directo al consumidor final, así que ahora parece un buen momento para hablar de uno de los elementos más característicos de los anuncios de medicamentos: la enumeración de los efectos secundarios.

Es cierto que es algo exigido por la FDA,* y muchos

* La Food and Drug Administration (FDA) es la agencia responsable de la regulación de los medicamentos en Estados Unidos. *(N. de la t.)*

de estos efectos secundarios son potenciales amenazas para la vida, así que el comportamiento ético y moral a seguir implica asegurarse de que la gente los conoce, pero la manera en la que son mencionados en los anuncios —el tono emocional que rodea a esta enumeración— es lo que diferencia a los anuncios de medicamentos. Es, por ejemplo, completamente diferente del recitado ultrarrápido de la información sobre créditos que se exige que las compañías automovilísticas incluyan también en sus anuncios. Los fabricantes de coches sólo quieren pasar rápidamente por las malas noticias y seguir adelante. Los anuncios de medicamentos emplean tiempo en darles vueltas a los potenciales problemas de forma casi cariñosa. La voz del anunciador es cálida y afectuosa. A menudo una simpática figura de autoridad nos mira directamente a los ojos mientras nos habla de las posibilidades de diarrea, mareos o sequedad en la boca. Hacen esto porque las compañías farmacéuticas son maestras en el marketing y entienden que la función de un antagonista es permitirnos interiorizar la línea argumental y convertirla en parte de nuestra realidad. Y, por supuesto, su producto, una pastilla, es algo que tenemos que interiorizar físicamente para usarla. Si nos dejan ver el problema, nos dejan unirnos a la lucha.

Tenemos todas las razones del mundo para no querer admitir que tenemos un problema con la presión sanguínea. Pensar en ello de hecho hace que nos suba la tensión. Así que estamos emocionalmente predispuestos para rechazar los anuncios que hablen de ella y literalmente no escucharlos. Pero todos hemos tenido diarrea, y la hemos vencido. Forma parte ya de nuestras experiencias vitales, por lo que es una palabra que oímos claramente

y asimilamos. De hecho, es un término que nos sentimos casi empujados a escuchar, especialmente si hemos tenido que manejar pañales sucios. Una vez que comenzamos a escuchar un anuncio, dejando de verdad que nos llegue la información, el resto del anuncio le seguirá sin problema. Todo lo que el narrador tiene que hacer en ese momento es conseguir que nos abramos. Recuerda, ya sea que se produzca una reacción emocional positiva o negativa, mientras exista una es mucho más probable que la historia se recuerde y se actúe al respecto. ¿Y qué pasa si la publicidad nos está advirtiendo de la necesidad de consultar inmediatamente a un médico si experimentamos una erección que dure más de cuatro horas? Bien, en nuestro caso, ya hemos pasado la fase de dejar que nos llegue la información; estamos directamente intrigados por ella. Intelectualmente, sabemos que la condición que se describe —priapismo— es seria y muy dolorosa. Pero no podemos evitarlo. Cada vez que oímos esa parte del anuncio, nos hace sonreír lascivamente. Que es, por supuesto, la reacción emocional que Pfizer quiere exactamente que tengamos cada vez que oigamos el nombre «Viagra». Los problemas, adecuadamente utilizados, pasan a ser positivos. Es el poder del antagonista.

No queremos transmitir la impresión de que las historias médicas de alguna manera tienen el monopolio de los buenos villanos. No es así. (Aunque, si lo piensas, Hannibal Lecter sí tenía un título de medicina.) *Toda* buena historia necesita un antagonista fuerte—y no sólo las historias diseñadas para comercializar productos—.

Encontrar al antagonista adecuado es incluso más importante en las historias que las empresas se cuentan a sí mismas para coordinar sus energías con el fin de poder empezar por poner algo en el mercado. Y esto es especialmente aplicable a los pequeños equipos de diseño, en los que la velocidad de ejecución es crucial y la necesidad de innovación resulta obvia.

Skunk Works, de Lockheed, es una de las primeras firmas de diseño aeronáutico del mundo y ha desarrollado muchos de los mejores aviones del ejército de Estados Unidos durante los últimos sesenta años. Sus éxitos incluyen el avión espía U-2, el furtivo F-117 y el Blackbird SR-71, oficialmente el avión más veloz del mundo. (Extraoficialmente, existen intensos rumores de que Skunk Works tiene un avión incluso más rápido guardado en la manga, preparado para ser lanzado cuando se necesite de verdad.) Sus proyectos financiados con partidas presupuestarias ocultas son demasiado numerosos y secretos como para poder enumerarlos. Comparada con los equipos de diseño de más de un millar de ingenieros que son ahora habituales en la industria aeroespacial, Skunk Works es extremadamente pequeña y ágil, y es la única empresa conocida por cumplir sistemáticamente antes de lo estipulado y por debajo del presupuesto. De hecho, constantemente devuelve al gobierno dinero que no ha necesitado gastar, lo que de verdad deja alucinados a los del Pentágono. Una muy importante razón de la intensa lealtad y cohesión creativa por la que es conocida Skunk Works se recoge en su lema: «Hace falta un gran enemigo para hacer un gran avión.»

Lo que Skunk Works entiende es que en una buena historia corporativa (y es la historia corporativa la que

define la cultura corporativa) el conflicto y la lucha están lejos de resultar destructivos. Usados correctamente, pueden crear una atmósfera positiva para la innovación. El antagonista adecuado contribuye a unificar tu equipo y a mantenerlo concentrado en un objetivo común al hacer que todo el mundo permanezca emocionalmente implicado. Por supuesto, Skunk Works tuvo ventaja para poder llegar a esta conclusión. Necesitaba ponerse las pilas a toda velocidad ante uno de los mayores villanos de la historia que ya les estaba esperando. Los nazis.

En 1943, cuando el general Dwight D. Eisenhower se estaba preparando para el Día D, comenzó a escuchar rumores sobre un avión de alto secreto que Hitler se estaba apresurando a producir. Un avión que podía volar a más de 950 kilómetros por hora y no tenía hélices. Años antes se le había planteado al Departamento de Guerra de Estados Unidos la idea de desarrollar un motor a reacción, pero la había rechazado. Ahora, si Estados Unidos no encontraba algo para contrarrestar este nuevo caza nazi, la batalla por las playas de Normandía se torcería y la invasión sería un desastre. De modo que el Cuerpo Aéreo del Ejército se volvió hacia su diseñador estrella, Clarence «Kelly» Johnson, y le pidió que diseñara un tipo de aeroplano completamente distinto, uno que pudiera volar casi un 50 por ciento más rápido que nada que Estados Unidos tuviera en ese momento, y que lo tuviera listo en sólo seis meses.

Johnson, un antiguo estibador, había creado el P-38, el avión más veloz del arsenal de Estados Unidos, y en una maratoniana sesión de cuarenta y ocho horas había rediseñado un avión de pasajeros de Lockheed para

convertirlo en el sustituto de la flota de bombarderos de Gran Bretaña, el Hudson. De manera que cuando se le adjudicó este nuevo trabajo, sabía exactamente qué hacer. Compró una carpa de circo.

La instaló en el aparcamiento contiguo a la sede central de Lockheed en Burbank, y trasladó allí a su equipo de veintitrés ingenieros y treinta mecánicos. Ciento cuarenta y tres días después, y más de un mes antes de lo previsto, habían construido el primer caza a reacción de Estados Unidos, el XP-80, apodado *Lulu-Belle*.

Johnson mantuvo unido a su equipo, y así nació Skunk Works. En el proceso comenzó a desarrollar sus famosas 14 Reglas, que ahora son estudiadas e imitadas de manera generalizada en la industria aeroespacial. Pero es una de sus normas *de facto*, que él siempre aplicó pero no figura en esa lista, la que nosotros consideramos más interesante.

Estaba firmemente convencido de que los diseñadores siempre debían estar a un tiro de piedra del avión que estuvieran diseñando. Quería que su gente se mantuviera directa y físicamente implicada en la resolución de los problemas que surgieran al crear la aeronave. En un determinado momento, un conflicto laboral llevó a que sus operarios abandonaran el trabajo. Sin alterarse lo más mínimo, su equipo de diseño saltó al ruedo y comenzaron a fabricarse ellos mismos las piezas que necesitaban. Más tarde manifestó que de hecho esto había logrado que todo el mundo trabajara mejor. No sólo redujo los plazos, porque ya no tenían que perder tiempo explicando a otra persona lo que querían, sino que también involucró completamente a los diseñadores en la creación física del avión y por tanto les permitió sentir más plenamente la

satisfacción emocional derivada del trabajo bien hecho. Conseguir que sus diseñadores pasaran de seguir sus cabezas a seguir a su corazón, de modo que literalmente amaran lo que estaban haciendo, constituyó una parte importante de lo que convirtió a Skunk Works en un taller de diseño tan peculiarmente creativo.

Y Kelly no temía ponerse en la situación de la gente para la que diseñaba. En su caso, eso significaba la de los pilotos de combate. Así que tenía que arriesgarse de manera bastante literal a estrellarse y hacerse polvo. Él mismo era un piloto entusiasta y decía: «Si no me pegara un susto de muerte una vez al año, no tendría el equilibrio adecuado para diseñar futuros aviones.» Si no hubiera estado dispuesto a correr esos riesgos, cosas como la cizalladura y los vectores de pérdida de la corriente de aire seguirían siendo conceptos intelectuales abstractos. Pero gracias a que había pasado por el terror de llevar sus maniobras hasta un poco más allá del límite, tenía un absoluto compromiso emocional con la resolución de los problemas en la mesa de diseño. Un «suficiente» no iba a ser suficiente para él. Sabía el precio que se podría acabar pagando. Esa clase de compromiso creativo es contagioso. Skunk Works funciona porque nada acerca más a la gente que una lucha común. De nuevo, el poder del antagonista.

De modo que tu historia necesita un buen antagonista, y si te detienes a considerar qué es lo que está impidiendo que tú y tu cliente consigáis vuestro objetivo, podrás definir uno que libere las emociones que necesitas para hacer que tus ideas sean memorables y que permita

que tus oyentes emprendan las acciones que tú quieres. Pero ten cuidado. Como ya mencionamos, una vez que se liberan las emociones, son difíciles de controlar y a menudo pueden convertirse en espadas de doble filo. Pero si estás lo bastante centrado emocionalmente como para no precipitarte antes de estar preparado, puedes ver la mayoría de los problemas a tiempo de evitarlos. Hay dos aspectos clave que siempre les decimos a nuestros clientes que eviten por todos los medios.

1. *No crees villanos de paja.* Éstos son los antagonistas que sacas de la nada o que hinchas por encima de los problemas que de verdad plantean, para hacer que tu idea o producto parezca más importante de lo que realmente es. En principio puede sonar a buena estrategia, pero aquí el peligro consiste en que una vez que has creado estos villanos en la mente de tu audiencia podrían volverse reales de verdad. Como si fuera una especie de reacción kármica. Un buen ejemplo es el problema que está teniendo Merck con Vioxx. Vioxx es un buen analgésico, pero ya había montones de buenos analgésicos en el mercado cuando salió a la venta, y éste no era mucho mejor que el ibuprofeno. Pero sí tenía una gran ventaja. Era más suave para la mucosa gástrica. Si un paciente tomaba ibuprofeno durante largo tiempo, especialmente tras una operación, podía producirle una úlcera sangrante, y en un pequeño número de casos esas úlceras podían pasar desapercibidas y la gente podía desangrarse; podían morir antes de que se les tratara adecuadamente. Ningún doctor querría eso, pero como deja claro cada episodio de *House*, la

medicina es siempre un riesgo calculado. Así que Merck tenía que hacer que los peligros del ibuprofeno resultaran muy personales para los médicos con el fin de captar su atención. De algún modo —y nosotros no estamos diciendo cómo (aunque Merck tiene un montón de representantes comerciales por ahí fuera hablando con un montón de gente)— los médicos sacaron la conclusión de que si recetaban el medicamento incorrecto —el menos costoso y más común— y un paciente moría de úlcera, ellos podían acabar siendo demandados por malvados abogados que alegarían que no habían hecho todo lo que estaba en su mano para proteger a su cliente. Era una jugada muy ingeniosa. Vioxx ya no era un instrumento para luchar contra el dolor; ahora era un instrumento contra la mala praxis. ¿Qué médico no querría alistarse para luchar contra eso? Vioxx se convirtió en un éxito rotundo y, según la opinión generalizada actual, fue recetado excesivamente. Pasó a ser también una de las principales fuentes de beneficios de Merck. Un milagro del marketing.

Como seguro ya sabes, ése no es el final de la historia. Vioxx tiene un desagradable efecto secundario que no aparece hasta que montones y montones de gente comienzan a tomarlo durante un largo período de tiempo. Aumenta el riesgo de un ataque al corazón. En el momento en que hubo mucha gente haciendo precisamente eso, el problema emergió, pero Merck hizo lo que sus pacientes hacen habitualmente cuando descubren que tienen un problema: negarlo. Uno pensaría que sus gurús del marketing, que estaban tan familiarizados con ese problema, habrían hecho algo

para despertar al resto de los directivos, pero no lo hicieron. Como consecuencia, todos esos malvados abogados que habían sido conjurados en las mentes de los médicos de verdad se hicieron muy, muy reales. Pero los abogados no están demandando a los médicos; están poniéndose a la cola para derribar a Merck. Y bien podrían lograrlo.

De modo que cuando estés creando al antagonista de tu historia, ten cuidado con lo que deseas. Mantén tus emociones a raya, no dejes que las cosas se exageren excesivamente y asegúrate de que resulta auténtico.

2. *No demonices a tus antagonistas hasta el punto de que pierdas contacto con ellos.* Mario Puzo lo dijo bien en *El Padrino*: «Mantén a tus amigos cerca, pero a tus enemigos aún más cerca.» Si dejas que tus sentimientos o los de tu cliente crezcan hasta convertirse en odio, perderás contacto con el antagonista y tu historia perderá gran parte de su empuje. Perderás además la muy real posibilidad de que tu antagonista tenga algo que enseñarte. Toda la razón de ser de la lucha es ofrecerle finalmente al héroe de tu historia un momento de inspiración que le permita provocar un cambio positivo y real. Eso es lo que quiere decir el Dalai Lama cuando afirma: «Algunos de mis mejores maestros han sido mis enemigos.» Si pierdes contacto con el antagonista, no aprenderás esas lecciones. Así que mientras tu héroe está luchando con el villano, está además escuchando atentamente lo que el villano tiene que decir. Incluso en las situaciones en las que piensas que tu oponente no tiene nada útil que decir —y que, aunque fuera así, desde luego se negaría a hacerlo—, él siempre

tiene algo que contarte. Incluso si eso significa enfrentarse a un juicio por asesinato.

Si existe un momento en que un antagonista no debería estar dispuesto a contar la verdad, es cuando es sospechoso en un caso de asesinato. Pero Jerry Giorgio, el legendario interrogador de la Policía de Nueva York, dice que no es así. Famoso por su habilidad para hacer que incluso los más curtidos miembros de las bandas confiesen, Giorgio es conocido a ambos lados de la ley como «Big Daddy Uptown». Así es cómo dice que lo hace:

«Todo el mundo conoce el número del "poli malo-poli bueno", ¿no? Yo soy siempre el poli bueno. Tampoco trabajo nunca con un poli malo. No lo necesito. ¿Quieres saber la verdad? La verdad es —y esto es importante— que todo el mundo en lo más profundo de su ser quiere contar su historia. No importa el daño que pueda hacerles, no importa lo importante que resulte mantenerse callado, quieren contar su historia. Si se sienten culpables, quieren sacárselo de dentro. Si se sienten justificados por lo que hicieron, quieren poder explicarse. Les digo que sé lo que hicieron. Ellos quieren contármelo, mostrar su arrepentimiento, yo les muestro mi apoyo. Si les das media razón para hacerlo, te lo contarán todo.»

Por supuesto, no es del todo así de sencillo. Comienzan a hablar y comienzan a mentir. Como dice House: «Todo el mundo miente.» Pero Giorgio les escucha atentamente, señalándoles las cosas que dicen que no acaban de encajar, y con el tiempo la enredada telaraña que están intentando tejer con tanto empeño

se deshace, revelando la verdad que contiene. Es el mismo momento de inspiración que tiene House cada semana mientras lucha con los síntomas, pero con Giorgio es de verdad. La gente con la que habla ha cometido crímenes atroces, y a menudo él ha visto las fotos de la escena del crimen que lo prueban. Su reacción inicial es la misma que tendríamos cualquiera de nosotros, rabia y asco. Pero él no deja que sus emociones personales se interpongan en el camino de una buena historia. Gracias a que es lo bastante flexible emocionalmente como para mantener contacto con el antagonista y seguir abierto a escuchar y aprender, es finalmente capaz de conducir la historia a donde él necesita que vaya. Si tú puedes hacer lo mismo, conseguirás aprovechar todo el poder de tu historia.

Así que, para resumir:

1. Toda historia, tanto real como de ficción, tiene un antagonista, algo que se interpone entre el héroe y su objetivo. Es la lucha para imponerse al antagonista lo que concede a la historia su poder emocional, y las historias son hechos envueltos en emociones. Para que esas emociones nos impliquen por completo, tiene que haber algo en juego—la vida de un niño, la seguridad del mundo libre, el trabajo de todos—. La elección es tuya porque definir el antagonista es uno de los elementos de la historia sobre los que el narrador tiene más control. Encuentra al antagonista adecuado y un buen elemento que esté en juego y le perdonaremos

a tu héroe casi cualquier cosa. Nos ganarás para tu bando en la lucha.

2. Cuando definas a tu antagonista, asegúrate de que es algo que tu héroe puede vencer. La función del villano no es atraparte en un conflicto interminable, sino hacer avanzar la historia hacia una conclusión positiva.
3. Nuestra comprensión del antagonista necesita estar en continua evolución de manera que la historia siga siendo flexible y fluida (y que tus mercados se expandan). No crees historias estáticas. La única emoción que no quieres que sientan tus oyentes es aburrimiento.
4. Tener un buen antagonista no es importante únicamente en las historias relacionadas con la venta; es incluso más importante en las historias que una empresa se cuenta a sí misma. Si tu equipo comprende claramente qué es lo que os estáis esforzando por vencer —si el antagonista ha sido definido adecuadamente— y todo el mundo está comprometido emocionalmente con su derrota, vuestro trabajo está destinado a ser más vivo y creativo. Como el de los diseñadores de Skunk Works, podría incluso convertirse en el material del que nace la leyenda.
5. Mantenlo anclado en la realidad. Si no lo haces, tus propias fantasías tenebrosas podrían regresar para perseguirte. Si lo haces, te sorprenderá comprobar lo que tu antagonista tiene que decirte y enseñarte.

Esto es lo que te sugerimos que hagas. Cuando tengas que realizar una presentación importante, ensáyala para comprender sus emociones además de su contenido. No

puedes crear emociones, pero puedes sentirte cómodo revelándolas, siempre y cuando seas consciente de que están en continuo cambio. Lo que sientes mientras das tu charla un día podría ser completamente diferente a lo que sientes durante otro. Así que practica todo el abanico de emociones. Para esto, sugerimos que te adentres solo en la naturaleza. En algún lugar en el que no estés limitado por paredes. Un lugar bonito. Y después sigue estos pasos.

- Primero, grita tu propuesta en voz muy alta y con entusiasmo, como si estuvieras intentando que la gente en la parte de atrás de un bar abarrotado oyera las buenas noticias.
- Después, hazlo de nuevo, pero esta vez es el chiste más gracioso que has contado nunca. Ríete con las gracias. Déjate llevar y haz el bobo sin miedo.
- Luego dilo de nuevo como lo harías ante un amante. Sé sentimental, delicado, y convierte la historia en una caricia. No pasa nada. Estás solo en el bosque. Puedes ser tan tontorrón como quieras. De hecho deberías ser incluso más ñoño. Si lleva una lágrima a tus ojos y el temblor a tu voz, tanto mejor.
- Ahora repítelo, pero esta vez es un asunto de lo más serio y estás dando a la gente órdenes que tienen que comprender. Eres como un general hablando a sus tropas. Hay vidas que dependen de lo que tengas que decir. Debes ser claro y conciso. Tienen que saber en qué se están metiendo, y cómo van a salir sanos y salvos.
- Finalmente, cuéntalo en un susurro. Como si se lo

estuvieras explicando a un niño que está a punto de quedarse dormido y tener sueños agradables. Haz que tu voz sea sugerente, un poco hipnótica, y muy tranquilizadora.

Tras haber recorrido toda esta secuencia, olvídala. Esto es como los estiramientos que un corredor hace antes de una carrera. Cuando estás ensayando, puede parecer que ciertas emociones van mejor con ciertas partes de tu charla, pero no intentes recrear esos momentos en la propia charla. Si permaneces tranquilo y relajado, verás cómo algunas de estas voces te vienen a medida que hablas. Cuando lo hagan, disfrútalas. Cuanto mejor te lo pases en tu charla, más lo harán también todos los demás que se encuentren en la sala.

CAPÍTULO 8

Volando bajo el radar

Pongamos por caso que no posees tu propia cadena de televisión, no eres un cliente VIP de las principales agencias de representación de famosos y no tienes un presupuesto ilimitado para publicidad. ¿Cómo vas a conseguir con sólo lo que tienes ahora —demasiado poco tiempo, no suficiente dinero, pero una idea verdaderamente estupenda— transmitir tu mensaje a una audiencia masiva, o incluso internacional?

La respuesta más corta es volverte a la persona que tienes al lado y empezar a contarle tu historia. Eso es lo que hizo Al Gore hace veinte años, y ahora su historia sobre el calentamiento global está en boca de todos y comienza a cambiar el mundo. Tu historia puede hacer lo mismo. Todo este libro te ha estado preparando para hacer exactamente eso, y a estas alturas, créenos, estás listo para empezar, especialmente si has estado haciendo los ejercicios recomendados durante este tiempo. Pero incluso si no ha sido así, no te preocupes, y no esperes. Simplemente comienza. Sabes que quieres hacerlo. Tienes algo que decir; dilo. A la gente le encanta hablar.

El boca a boca es la forma de publicidad más antigua y pura. Todavía funciona, y todo el mundo —especialmente los profesionales del marketing— saben que es así. JetBlue es una empresa que ha construido su éxito en torno a la estrategia del boca a boca. Uno no ve muchos anuncios de JetBlue, pero sí se oye a mucha gente hablando de ellos. Una campaña de boca a boca es de bajo coste y tiene un importante componente humano. Las ventajas del bajo coste son obvias. Como se suele decir, hablar es barato, pero es la parte de la humanización del proceso lo que nos interesa aquí. Puesto que tu historia en realidad se va contando de una persona a la siguiente, no se queda congelada en el tiempo como lo haría en la televisión o en el papel impreso; sigue siendo personal y flexible. Como resultado, es mucho más probable que el boca a boca convierta los aspectos negativos de tu historia en positivos que cualquier otro modo de presentación. Si consigues que fluya de manera correcta, cada persona que vaya pasando tu historia en realidad la irá mejorando un poco.

Siendo una de las principales líneas aéreas, la historia de JetBlue tiene un punto negativo inherente. No siempre opera desde los aeropuertos más importantes. Si vuelas con JetBlue desde Los Ángeles, de hecho tienes que coger el avión en Long Beach, lo que puede añadir hasta cuarenta y cinco minutos a tu viaje. Si lo descubres leyendo un anuncio en el periódico, puede que lo registres bajo un enorme «no te molestes» y bien podrías acabar eligiendo otra compañía, incluso si cuesta un poco más. Pero si

un amigo te habla de Long Beach al describir su vuelo con JetBlue (y ha disfrutado del vuelo), probablemente también te contará que el aeropuerto de Long Beach en realidad tiene mucho encanto, que el control de seguridad es mucho más rápido y agradable que en LAX, y que el tráfico en la autopista no era ni de lejos el fastidio que pensó que sería. Gracias a que lo estás oyendo de un amigo, comienzas a darte cuenta de por qué ir a Long Beach podría en realidad ser positivo. Podría hacer que tu viaje fuera un poco más especial y divertido.

JetBlue lleva el toque personal del boca a boca también al modo en que se realizan las reservas. Su consejero delegado, David Neeleman, fue pionero en un sistema que usa Internet para mantener conectados a 700 agentes de reservas, permitiéndoles trabajar desde un ordenador en sus casas. Esto le permite a JetBlue ahorrar un montón de dinero porque no necesita mantener un costoso centro de atención al cliente durante veinticuatro horas, y a sus empleados les gusta porque les evita perder tiempo de transporte y hace que su horario laboral sea más flexible. Muchos de estos agentes son madres que trabajan desde casa y pueden echar un ojo a los críos mientras te ayudan a reservar un billete. Cuando llamas, a veces puedes oír de fondo a niños riendo y jugando —un sonido nada desagradable—. Lo que no sientes es que haya un supervisor observando a tu agente por encima del hombro, obligándole a seguir un guión determinado y mirando nerviosamente el reloj. Se tratan tus asuntos tan rápida y eficientemente como lo harían en cualquier compañía aérea, pero todo ofrece una sensación mucho más relajada y acogedora. Por supuesto que es así. Estás

hablando con una madre sentada a la mesa de su cocina. ¿Qué puede ser más cálido y acogedor que eso? No necesitas que te lo cuenten. Se trasluce en el tono de su voz. Y así, lo que a menudo es una de las partes negativas de tu viaje —comenzar por hacer la reserva— se convierte en una oportunidad para establecer una relación positiva y personal con la aerolínea. Si te gusta la persona con la que estás hablando —si de verdad parece estar hablando contigo, no dándote instrucciones— querrás volver a llamar. Es principalmente el tono de voz quien lleva el mensaje.

La voz humana es con mucho el instrumento de comunicación más poderoso que existe; el contacto personal directo es la mejor manera de usarlo. Así que contar tu historia cara a cara es la mejor manera de transmitirla. Pero ir puerta a puerta puede no ser el modo más eficiente de emplear tu tiempo, por lo que tiene sentido construir tu historia de manera que empuje a otras personas a contarla por ti. Ya lo llamemos marketing viral, marketing de guerrillas o marketing boca a boca (los tres términos significan básicamente lo mismo, pero cada uno enfatiza un aspecto diferente de la técnica —ya examinaremos estos tres aspectos a medida que avancemos), conseguir transmitir tu historia de este modo es el penúltimo logro del arte del narrador comercial. ¿Por qué hacer el trabajo por ti mismo si puedes conseguir que los demás disfruten haciéndolo por ti? No sólo que lo disfruten sino que de hecho paguen por ese privilegio.

Una estrategia de marketing de boca a boca que ten-

ga éxito contará con algo de bullicio de carnaval, algo de picardía callejera en el cara a cara (porque usa redes sociales establecidas para difundir el mensaje, en vez de intentar crear su propia y exclusiva base de fans) y algo del magnetismo derivado de los medios digitales. Mantener el equilibrio correcto es complicado, y no hay garantías de que vaya a funcionar. Podrías pegártela, y pegártela a lo grande. No hay una película en la memoria reciente que haya creado más runrún por adelantado que *Serpientes en el avión.* ¿Conoces a alguien que de verdad admita haber comprado una entrada para verla? Nosotros no conocemos siquiera a nadie que admita haber alquilado el DVD. Si tu historia no tiene sustancia, generar expectativas no será suficiente. Si la gente se siente engañada por tu historia, el boca a boca se volverá desagradable. Por lo que antes de decidirte a usar esta estrategia de comunicación, tómate un momento para cerciorarte completamente de que el núcleo de la historia es sólido. Cuando los rumores se vuelven malos, pueden ser un rápido pasaporte al olvido, y rara vez te dan una segunda oportunidad para corregir tu historia.

Pero ese aroma de peligro es en realidad un fuerte elemento positivo. Este tipo de historia se fundamenta por completo en la inspiración, el cuarto de nuestros cinco elementos para las historias y el que corresponde al Aire. Como podrá decirte cualquier escalador, nada te hace más consciente del mundo que te rodea que estar colgando al borde del abismo. Estás cerca de la cima, el aire es ligero; respira profundamente y siente el modo en que hace echar chispas a tu cerebro, porque tras esto todo será una fácil carrera cuesta abajo hasta la meta.

Nada se propaga más rápidamente que un rumor. Y nada es más difícil de controlar. Es importante recordar esto porque hay una predisposición negativa en la manera y velocidad a la que se transmite el boca a boca. La gente que tiene una experiencia positiva con tu historia se la contará a otros una media de cinco a diez veces. Simplemente surge en la conversación. Les divierte hacerlo. Les hace sentir como que están al tanto de las cosas, y que te están haciendo un favor compartiendo algo que ellos valoran. Pero si su experiencia es negativa, lo transmitirán entre siete y quince veces. Hay casi el doble de probabilidades de que hablen de ello. Y puesto que cuando lo cuentan su conversación contendrá un residuo de carga emocional negativa, es más del doble de probable que lo recuerdes. Así que para mantener tu historia en boca de todos y que siga siendo positiva, resulta razonable hablar con un profesional sobre cómo generar el tipo de rumor adecuado antes de lanzarte de cabeza. Es como esa parte de los programas de televisión en la que decimos: «Niños, no intentéis esto en casa», excepto que nosotros sí queremos que lo intentes. El riesgo merece la pena de sobra porque es de bajo coste y tiene un importante componente humano, porque es altamente escalable, porque el que las personas hablen entre sí de tus ideas da a esas ideas una autenticidad y credibilidad instantáneas a nivel de calle, y porque pensar en maneras de conseguir que hablen estimula tus propios jugos creativos y hace mejores tus productos y tus ideas gracias a ese esfuerzo. Y lo mejor de todo, este tipo de narración de historias tan original y creativo es muy divertido.

No obstante, queremos conectarte con uno de los mejores asesores que conocemos antes de que lo hagas, sólo para ir sobre seguro. Verás, esto es marketing viral en acción. Te estamos contando lo que nos contó uno de nuestros amigos, y nos sentimos bien al hacerlo porque valoramos lo que dice y creemos que te ayudará. Estamos pasando el mensaje.

La mejor profesional del boca a boca que conocemos aquí en Los Ángeles —y Los Ángeles es al rumor lo que Wall Street es a los bonos y acciones— es Liz Heller, fundadora y consejera delegada de Buzztone. Como muchos de los mejores en este campo, Liz proviene del negocio de la música.

Si estabas en Nueva York hace unas cuantas Navidades, probablemente viste a Liz obrando su magia. De hecho, si no prestabas atención, su historia podría muy bien haberte atropellado. De repente, la zona central de Manhattan se llenó de mensajeros con trajes de marinero rojos y blancos recorriendo arriba y abajo las calles en Vespas rojo brillante y entregando mensajes en una botella a las personas más influyentes de la ciudad a la hora de marcar tendencias. El mensaje: tu barco ha llegado, no te pierdas algo bueno.

El barco en cuestión era una barcaza de 67 metros, decorada con enormes logos rojos y blancos de la cadena Target, que esta empresa estaba usando como tienda *pop-up* para las compras navideñas. Las tiendas *pop-up* —tiendas que llegan, permanecen abiertas brevemente y después desaparecen— son una idea que está ganando

tracción como estrategia de marketing. El arquitecto Ron Pompei, a quien conoceremos en el siguiente capítulo, diseñó una que tuvo particular éxito para Levi Strauss. Hay algo intrigante en una tienda que aparece y desaparece como un sueño. Si se hace bien, capta tu atención y quieres hablar de ello. La idea de las tiendas *pop-up* en torno a Navidad está ya en la mente de mucha gente (como veremos, el marketing viral es más efectivo cuando se dedica a confirmar algo que ya sabemos o sospechamos) porque en los centros comerciales de todo el país hay tiendas de adornos navideños y papel de regalo que repentinamente comienzan a existir en torno a la fecha de Acción de Gracias y después desaparecen igual de efímeramente tras Año Nuevo. Pero Target estaba asumiendo un gran riesgo llevando la idea a un nivel totalmente nuevo. Sentía que no tenía elección.

Durante años las principales cadenas de centros comerciales de bajo precio—Target, Wal-Mart, J. C. Penney, Kmart— han estado intentando abrirse camino en el mercado de Manhattan. La mayoría se han conformado con un largo asedio, construyendo tiendas en los distritos de alrededor y lentamente desgastando las defensas de Manhattan usando sus bajos precios como ariete. Están convencidos de que con el tiempo los muros caerán. Pero Target, cuyo nicho de mercado hace hincapié en el diseño inteligente y asequible, no puede permitirse esperar tanto. La Séptima Avenida de Manhattan es el centro del diseño de Estados Unidos. Es a donde acude a formarse la próxima generación de diseñadores. Si Target no tiene presencia en Manhattan, existe la posibilidad —una posibilidad muy alta— de que pierda la conexión con

la imagen de *fashionista* de bajo coste que lo separa del resto de las marcas de estas grandes cadenas. No hoy ni mañana, pero en cinco o diez años todo su esfuerzo de *branding* podría haber pasado de moda; para prevenirlo, la compañía mandó su barco. No estaba allí realmente para vender sus productos (aunque la empresa pretendía vender tanto como pudiera); la barcaza se encontraba allí para vender la relevancia de Target a la próxima generación de jóvenes a la última que iban a marcar las tendencias de diseño en Nueva York. Target probablemente se podía permitir desechar toda la aventura como pérdidas en publicidad si llegaba el caso. Lo que no se podía permitir era el boca a boca negativo que se generaría si celebraba una gran fiesta y no aparecía nadie. Para asegurarse de que conseguía a la multitud que quería, Target recurrió a Liz y a Buzztone.

Liz se enfrentaba a dos importantes obstáculos. Difícilmente se podría encontrar un lugar más a trasmano para colocar una tienda que los muelles del East River en invierno, donde típicamente las condiciones son frías, ventosas y desagradables. No habría gente que pasara por casualidad. Si la gente acudía a la barcaza, tendría que buscarla expresamente. Y la Navidad era la única época del año en que los característicos motivos blancos y rojos del diseño de Target no destacarían. Los carteles repartidos por toda la ciudad estaban saturados de las imágenes de Santa Claus con su traje escarlata rematado en blanco y su todoterreno rojo conduciendo a través de la nieve. La publicidad convencional en los periódicos no ayudaría. Macy's y el resto de los competidores locales de Target —una importante razón de por qué para empezar no ha-

bía podido entrar en el mercado de Manhattan— tenían ya esas páginas copadas.

De modo que a Liz y su equipo se les ocurrió lo de las Vespas, los mensajeros con trajes de marinero rojos y blancos y los mensajes en la botella. Funcionó. No pasó mucho tiempo antes de que no sólo no hubiera sitio para estar de pie en la barcaza, había además una cola que se extendía a lo lejos por el muelle con gente que esperaba una oportunidad para unirse a la claustrofóbica aglomeración (una barcaza de 67 metros es una embarcación muy grande, pero un centro comercial muy, muy pequeño). El barco fue mencionado en todos los *talk-shows* matutinos —tanto locales como nacionales—y apareció en todos los periódicos, incluyendo *The New York Times*, que cuenta con difusión nacional. El trabajo de Liz consistió en hacer consciente a la gente de que había una barcaza de Target anclada en el East River y conseguir que hablaran de ello, y muy pronto eso es lo que todo el mundo estaba haciendo. Cómo y por qué su enfoque funcionó tan bien demuestran el modo en que es necesario utilizar los cinco elementos de la historia para que cualquier campaña de marketing viral tenga éxito.

La misión de Liz consistía en hacer que la gente se enterara de que Target había llegado a la ciudad. La toma de conciencia al nivel del que estamos hablando tiene lugar en el córtex cerebral —esa área del cerebro que es única de los humanos y que ha evolucionado rápidamente durante los últimos dos millones de años—. Si persigues cambiar el comportamiento a corto plazo de una persona, ahí es donde tienes que concentrarte, y el reconocimiento de patrones es una de tus mejores claves.

Si navegas, examinas el horizonte en busca de un cierto tipo de agitación en las olas a 200 o 300 metros de distancia, sabiendo que cuando ves esas formas significa que el viento llegará pronto. Puedes ajustar las velas y prepararte para sacarle partido. Tus antepasados hacían ese mismo tipo de cosas cuando caminaban por la jungla examinando el follaje en busca de patrones de movimiento. Si veían ciertos patrones, echaban a correr. Sabían lo que era probable que apareciera luego y de verdad querían estar ese medio paso crucial por delante del tigre que les iba a perseguir. Los que reconocían primero los patrones sobrevivieron y se multiplicaron. De modo que todos hemos sido criados para pasarnos la vida examinando el mundo en busca de pistas sobre qué es lo que va a suceder. Los estudios muestran que la gente pasa muchísimo más tiempo pensando sobre el futuro de lo que lo hacen sobre el presente o el pasado. Tiene sentido; es sobre lo que en realidad pueden hacer algo. Si quieres que la gente incluya tu producto o idea en su futuro, necesitas proporcionarles un patrón que puedan reconocer.

Eso es precisamente lo que Liz estaba haciendo con todos esos mensajeros de las Vespas rojas. Una sola no era un patrón. Si una estuviera a punto de atropellarte en un paso de peatones, desde luego lo recordarías, pero no te ayudaría a moldear o predecir tu comportamiento futuro. Si ves dos o tres scooters, comenzarás a reconocer un patrón. Por el modo en que está estructurado tu cerebro, comenzarás a buscar más mensajeros para ser capaz de averiguar lo que en realidad quiere decir el patrón. Puede que lo hagas inconscientemente, pero te dedicarás a mirar a tu alrededor. Cinco o seis marineros de rojo y

blanco y el patrón se convierte en un rompecabezas, uno en el que prácticamente no puedes dejar de pensar. De hecho, puede que incluso sueñes con él por la noche. Siendo como eres un ser social, en algún momento te volverás hacia la persona que tienes al lado para preguntar: «¿Qué es lo que pasa con estos marineros de las Vespas? ¿Y qué es eso que hay en la botella?» El boca a boca está comenzando.

Cuando se ha establecido un patrón asimétrico, es casi obligatorio que cree rumores. Por eso es por lo que el término que preferimos para este tipo de marketing es «publicidad asimétrica». Los patrones, especialmente los patrones incompletos, pueden ser prácticamente irresistibles. Lo que omites en este tipo de comunicación es a menudo más importante que lo que incluyes.

La naturaleza incompleta de lo que estás intentando comunicar es una de las razones por las que el «marketing viral» es tan bueno. Un virus no intenta ser una célula viviente completa. Es simplemente un trozo de material genético que se introduce en una célula viviente y se apropia de ella para poder propagarse. Liz no estaba intentando contar la historia entera de Target. Eso hubiera implicado usar todo el modelo de los cinco elementos —estableciendo un punto de vista, un antagonista y todo lo demás—. No había tiempo suficiente para hacerlo. Todo lo que quería era transmitir una parte de esa historia. El único elemento de la historia que resultaba crucial. En este caso era: «Target está en la ciudad», sólo eso —el elemento de la toma de conciencia, de la inspiración—. Lo que es Target, lo que puede hacer por ti, por qué debería importarte... todo eso estaba dejando que lo completaras

tú. Contaba con que esas ideas estuvieran ya flotando en las mentes de la gente del mismo modo en que un virus cuenta con que las proteínas que flotan por una célula estarán ahí cuando las necesite. Target está en la ciudad. Eso es todo lo que Liz estaba intentando conseguir que dijera la gente. Si funcionaba, muy pronto todo el mundo estaría diciéndolo.

Pero ¿por qué iban a hacerlo? Porque es divertido. Habrían resuelto la respuesta al rompecabezas de todas esas Vespas, y al hacerlo sus cerebros les proporcionarían una dosis de endorfinas. Resolver un rompecabezas proporciona una sensación muy agradable. Por eso todavía hay crucigramas en los periódicos. Un efecto secundario de las endorfinas es que te hacen un poco parlanchín, así que les quieres contar a tus amigos lo que acabas de hacer. Como ya mencionamos, el marketing viral funciona a través de redes sociales establecidas. Tu amigo también necesita ir de compras. ¿Deberíais quizá dirigiros juntos a la barcaza? Y mandar unos SMS a unas cuantas personas más para veros allí tampoco parece una mala idea. Puesto que el mensaje es tan corto y amable—Target está en la ciudad— se puede propagar con mayor velocidad que la gripe.

No queremos darte la impresión de que todo lo que hizo Liz fue tener la ocurrencia de los marineros en las Vespas rojas, y después se sentó a confiar en la suerte (aunque volveremos a tratar dentro de un momento lo buena que realmente era la idea). Nada más lejos de la verdad. Una campaña de marketing de guerrillas es en realidad mucho más compleja de orquestar que el enfoque más tradicional. Para empezar, tiene más elementos en

movimiento a la vez, y es necesario vigilarla muy de cerca para conseguir maximizar todos los efectos imprevistos pero potencialmente muy positivos que generan esas miles de conversaciones mayoritariamente improvisadas. Así que hay más deberes que hacer. Antes de que la primera Vespa saliera a la calle, Buzztone tenía ya una página web funcionando (ése es el magnetismo de los medios que ofrece Internet que antes mencionamos) que informaba a la gente de las salidas de metro más convenientes para llegar al muelle y pregonaba los próximos eventos especiales. Su equipo cibernético estaba también logrando que la barcaza fuera mencionada en todos los blogs locales dedicados a las compras y hubiera mensajes en todos los *chat rooms* relacionados con el diseño. Para promover la afluencia de público, había organizado un sorteo que entregaría un vale regalo de 1.000 dólares a un afortunado conserje de hotel elegido al azar entre todos los que hubieran enviado huéspedes a la tienda de Target, y se aseguró de que todos los grandes hoteles contaran con un buen número de mapitas para entregar a cualquiera que preguntara dónde podía ir a comprar un regalo de última hora para llevar a su familia cuando volviera a casa. Su equipo de atractivos infiltrados a pie de calle —un equipo que Buzztone ha pasado años reuniendo mientras Liz promocionaba a grupos y conciertos por todo el país— se dedicaba a merodear por los bares «para ver y ser visto» del SoHo propagando la buena noticia hasta altas horas de la noche. Y, por supuesto, como cualquier maestro del rumor de Los Ángeles, Liz ya tenía los teléfonos de todos los productores de los noticiarios de la mañana en la memoria de su teléfono para poder devolverles la llamada

rápidamente cuando empezara a recibir las llamadas que sabía que le harían para averiguar qué era lo que estaba pasando. Pero tuvo mucho cuidado en no dejar que fueran los medios de comunicación los que tomaran las riendas de la historia. La historia estaba siendo contada de persona a persona en las calles de Manhattan. Dejó que fuera así porque sabía que en este caso la historia *era* el rumor.

Cuando desnudas tu historia hasta dejarla en el mínimo elemental y la haces viral, cada parte de la imagen central pasa a ser crucial. En palabras de Liz, necesitas «alinear tu mensaje, el medio y el mercado». Es aquí, al nivel de la imagen central, cuando Liz realmente muestra su genialidad. Puede que sólo lo veas un momento mientras pasa conduciendo a tu lado, pero ese marinero de la Vespa se deconstruye en tu mente para formar la frase en la que ella quiere que pienses.

Toma el ejemplo de la Vesparoja. La Vespa es ampliamente reconocida como uno de los clásicos del moderno diseño industrial. Forma parte incluso de la exhibición permanente del Museo de Arte Moderno, y casi no consume gasolina, por lo que es un modo barato de moverse por la ciudad. Ésa es la parte *cheap and chic* de lo que ella trata de transmitir. Ése es el mensaje.

Y después están los trajes de marinero rojos y blancos. El rojo y el blanco, por supuesto, hacen referencia a la marca Target, pero también la vinculan a la Navidad, convirtiendo a estos marineros en los pequeños ayudantes acuáticos de Santa Claus. Y hay más de un guiño a los Village People en la imagen. Si estuviéramos ofendiendo a alguien, nos disculpamos por adelantado, pero hay algo muy afeminado en todo el tema del traje de marinero rojo

y blanco. Antes de que pienses que somos homófobos y pongas el grito en el cielo, recuerda que esta campaña se montó en 2004, el año en que *Queer Eye for the Straight Guy* ganó su Emmy y era el programa del que más se hablaba en la televisión por cable. Ese programa estaba al frente de la nueva moda de lo «metrosexual». Cada semana, un grupo de diseñadores gays ofrecía a algún patán heterosexual un cambio total de imagen, normalmente a sugerencia de sus seres queridos. Estaba dirigido exactamente al mismo sector demográfico que Target intentaba atraer con su barcaza, y se estaba convirtiendo en el paraíso de la colocación del producto para la cadena Bravo. Así que no pensamos que la referencia careciera completamente de intención. Siempre es bueno tener un toque de tabú cuando estás generando este tipo de runrún. Es el mercado.

El medio es, por supuesto, el mensaje en la botella que es el que de hecho está invitando a la gente a que visite la barcaza. Está en una botella. Obviamente proviene de algún lugar lejano y exótico. Probablemente te dice dónde puedes ir a encontrar un tesoro enterrado —aunque esta vez no habrá una *X* señalando el sitio; lo hará una gran señal con la forma de la diana roja y blanca de Target—. Las búsquedas de tesoros son divertidas, por lo que el largo paseo para llegar a los muelles en vez de un inconveniente será una aventura. El aspecto más negativo de la historia de la barcaza del muelle estaba siendo abordado directamente y transformado en algo positivo.

Ahora que hemos deconstruido la imagen, vamos a juntarlo todo en una frase simple (tu cerebro lo hace automáticamente, por cierto; a menudo no piensas la frase

conscientemente, pero hay investigaciones que muestran que está en algún lugar de tu mente): «Prendas de diseño baratas y clásicas que pueden ayudarte a convertirte de un perdedor en cuestiones de moda a todo un triunfador están esperando a ser descubiertas en los muelles, y llegar allí será muy divertido.»

Liz no te lo decía nunca con tantas palabras. Te lo decías tú solo. Por eso lo valoras. Por eso se lo cuentas a tus amigos. Imagina que hubiera puesto a los mensajeros carteles anuncio rojos y blancos diciendo: «Target tiene una tienda abajo en el East River con cosas realmente bonitas y baratas. Ven y compra.» ¿Habría causado la misma impresión? ¿Habría causado siquiera una impresión positiva? La verdad es que no. Así que recuerda: en la publicidad asimétrica menos es siempre más.

Y tú puedes convertir ese menos en prácticamente nada y aun así tener un impacto tremendo. Las técnicas del marketing de guerrillas (este término se usa con mayor frecuencia en el ámbito político, donde subraya el aspecto «amparado por la oscuridad, ataca cuando menos te lo esperas» de la técnica) pueden ser muy potentes en las campañas políticas, pero casi siempre como parte de un ataque negativo de última hora. Los rumores y el boca a boca tienden a lo negativo; los rumores negativos viajan más rápido y golpean con más fuerza que el boca a boca positivo, especialmente si están alimentados por una activa campaña de encuestas dirigidas o *push polling*. En estos «sondeos dirigidos», los votantes reciben la llamada de una persona que afirma ser un encuestador objetivo recopilan-

do información, pero que en realidad trabaja para uno de los candidatos (o sus partidarios) y llama para introducir un mensaje viral en su pensamiento. Eso es lo que le pasó a John McCain durante las primarias republicanas de 2000 en Carolina del Sur.

John McCain había ganado fácilmente las primarias de 2000 en New Hampshire por casi un 18 por ciento por delante de George W. Bush. Al enfrentarse a las primarias en el Sur, el bando de Bush sabía que si no lograba una victoria clara aquello se había acabado. Así que se sentían un poco desesperados. Los días anteriores a las elecciones, miles de republicanos registrados para votar recibieron llamadas en las que les hacían unas cuantas preguntas sencillas. Sólo tres o cuatro, porque había un montón de llamadas que hacer. Y sólo una importaba. Era la que contenía el virus: «¿Sería más o menos probable que votara a John McCain para presidente si supiera que es padre de un niño ilegítimo negro?»

Por supuesto, no lo era. Pero es que tampoco nadie había dicho que lo fuera. Los que llamaban sólo preguntaban algo hipotético. Para que todo pudiera negarse incluso mejor, nadie estaba del todo seguro de quién estaba haciendo las llamadas. Pero como cualquier buena campaña de guerrillas, ésta dependía de que los votantes juntaran los datos que ya tenían en su cabeza para producir el efecto deseado. John McCain y su mujer, Cindy, *habían* adoptado a una niña de piel oscura llamada Bridget del orfanato de la Madre Teresa en Bangladesh y la habían llevado a Estados Unidos para recibir tratamiento médico, convirtiéndola en parte de la familia. Era una acción verdaderamente buena y decente, el tipo de cosas

que a los responsables de campaña les gusta que la gente sepa que hacen sus candidatos sin darle demasiado bombo, así que había por ahí abundancia de fotos de McCain con Bridget en brazos, sonriendo con orgullo paternal.

Para asegurarse de que la gente captaba la conexión, un profesor de la Universidad Bob Jones llamado Richard Hand envió un correo electrónico a sus «paisanos de Carolina del Sur» afirmando que McCain había «elegido tener hijos sin casarse». Cuando la CNN encaró al profesor Hand y le preguntó qué prueba tenía de que McCain hubiera sido padre de un niño fuera de su matrimonio, Hand respondió: «¿Puede probar usted que no hay ninguno?» Si no fuera tan serio, habría sido cómico; pero era serio. Las elecciones se acercaban rápidamente, y el daño ya estaba hecho y continuaba extendiéndose. McCain sufrió una fuerte derrota en la elección, y ya sabes el resto.

En línea con lo que hemos estado argumentando sobre decir lo que tengas que decir de manera breve y agradable, este capítulo se ha centrado exclusivamente en cómo usar el boca a boca o el marketing viral para llegar a una audiencia masiva. No hay un medio más barato y rápido. Pero las técnicas de la narración asimétrica son altamente escalables. Pueden servir igual de bien para conseguir que todo el mundo en tu empresa hable sobre tu idea o para motivar a la gente en una empresa cliente a que pase el rumor y te ayude a hacer una venta. Aunque puesto que lo que consigues es que ellos creen la historia en su propia mente, podrían no atribuirte el mérito a ti. En la medida en que coincidas con el consejero delegado

de Costco, James Sinegal, en que no hay forma de saber lo que puedes llegar a lograr siempre y cuando estés dispuesto a dejar que otros se apunten el tanto, deberías probar estas técnicas.

Antes de hacerlo, debes preguntarte si la historia que tienes que contar se presta al marketing de guerrillas. Si puedes responder un sí a las siguientes preguntas, probablemente sea así. Si no, puede que necesites ajustar tu estrategia hasta que logres un sí.

1. *¿Hay un acontecimiento concreto en torno al que se pueda concentrar el boca a boca?* Es mucho más probable que se hable de algo que de verdad existe en el tiempo y el espacio. Una carrera contrarreloj—algo que exige una acción antes de un plazo determinado— contribuye a hacer avanzar aún más las cosas. La apertura de una tienda *pop-up*, los planes para las vacaciones, unos días de fiesta que se avecinan, un plazo para un proyecto a punto de cumplirse... todo esto predispondrá a la gente para hablar. Si tu historia no tiene conexión con ningún acontecimiento, crea uno. Eso es lo que hizo Liz con el sorteo para los conserjes en la campaña de Target. Consiguió que los conserjes hablaran entre sí sobre la tienda de los muelles, lo que hizo que entregaran más invitaciones.
2. *¿Hay ya la suficiente información en la mente de tu audiencia como para que construyan la historia en la que tú quieres que piensen?* La idea no es sólo lograr que hablen, sino conseguir que se cuenten unos a otros lo que tú deseas que digan. Si no tienen datos suficientes para usar un enfoque viral, comienza con una

narración convencional para echar la bola a rodar, y después pasa a una campaña de boca a boca una vez que estén plantadas las semillas.

3. *¿Hay algún elemento de tabú, controversia o competición al que puedas vincular tu campaña?* Los virus son oportunistas por naturaleza; eso es lo que les hace propagarse tan rápidamente. Si la gente ya está hablando de algo, y puedes conectarlo a tu idea, hazlo. Y funciona igual de bien si puedes vincular tu idea a algo que está al acecho en sus instintos más primitivos y de lo que normalmente no quieren hablar. Productos «pecaminosos» como el tabaco y el alcohol son usuarios tradicionales de las técnicas de marketing viral por este motivo. Encuentra un modo de hacer que tu boca a boca sea un tema candente y a la vez resulte sexy.
4. *¿Sabes cuál es el* único *elemento de la historia que necesitas transmitir con el fin de echar la pelota a rodar?* No estás intentando contar la historia completa, sólo una única parte que sirva de mecha. Normalmente *uno* de los primeros cuatro elementos de la historia (pasión, héroe, antagonista, inspiración) será suficiente para empezar el rumor *si* es el correcto. Si no se te viene rápidamente a la cabeza el adecuado, entonces es que no estás preparado para usar esta técnica para esa idea. Relájate. Espera, y seguramente acabe llegando.
5. *¿Tu audiencia objetivo es relativamente definida, compacta y se identifica a sí misma como tal?* Dado que vas a establecer un patrón, necesitas tener una idea de cuáles son los límites que lo contendrán. Quieres que tu idea rebote por ahí, así que has de tener paredes contra las que rebotar. El área central de Manhattan era lo sufi-

cientemente grande como para poder lanzar por la zona un montón de Vespas rojas, pero lo suficientemente compacto como para que Liz pudiera contar con que la gente viera más de una o dos al día. Las elecciones primarias funcionan tan bien para un ataque de marketing de guerrilla porque el número de votantes potenciales es relativamente pequeño y definido. Todo trata del espacio en que es probable que se propague el runrún que inicies. El ciberespacio funciona aquí de maravilla, así que si te propones comunicarte con un grupo que se relaciona activamente entre sí por correo electrónico, éste es un importantísimo factor a favor. Los grupos que se pasan tiempo alrededor de la máquina de café son también buenos vectores para la infección. Recuerda, este estilo de narración de historias usa redes sociales establecidas. No estás reinventando la rueda; sólo estás llevándotelos a dar un paseo.

Si quieres ponerte a punto para este tipo de narración, he aquí un sencillo ejercicio que nosotros recomendamos.

La narración asimétrica está totalmente basada en los momentos de inspiración. Es como un soplo de aire fresco. Así que sal a dar un largo paseo: al campo, a un parque, por la playa o por la sierra, o incluso por las calles abarrotadas de una ciudad, siempre que no haya demasiado humo por el tráfico. Donde sea que te guste pasear, ve allí a hacerlo, pero asegúrate de que es un lugar en el que el aire es bueno, porque tienes que sentirte libre para respirar profundamente y dejar que te invada.

Mientras caminas, sé consciente de las cosas que están atrayendo tu atención. No intentes controlar a qué estás mirando; sólo toma conciencia de lo que vas encontrando interesante momento a momento. Eres sólo un observador viéndote mirar el mundo.

No sigas los pensamientos que las cosas que percibes comenzarán a crear en tu mente. Únicamente déjalos pasar, incluso los que parecen realmente buenos. Todavía seguirán allí cuando regreses a ellos, pero en este momento estás centrándote en lo que llama tu atención. Esto es un ejercicio, como el resto que aparece en este libro. Éste se basa en lo que atrae la atención de tus sentidos. Intenta mantenerte continuamente centrado en eso. Si te resulta difícil dejar fluir tu pensamiento, respira profundamente y después déjalo flotar.

Cuando estés listo, pasa a la siguiente fase. Repara en qué de lo que estás viendo es lo que atrae tu atención. Siempre será uno de los elementos básicos de las historias, porque ése es el modo en que funciona tu cerebro. ¿Cuál es?

Por ejemplo, una chica joven que se baja del autobús atrae tu mirada. ¿Qué es lo que tiene que llama tu atención? Concretamente. ¿Es su vitalidad, su sexualidad, la sensación de pasión que aporta al momento? ¿O es la manera regia y heroica en la que parece controlar el territorio que la rodea? ¿Quizá está luchando por superar un problema interior, o mantiene una acalorada conversación con alguien más, o hay una fluidez y orientación en sus movimientos que te hace saber que está intentando vencer a un antagonista o un obstáculo? Quizá es el modo en que está mirando algo, su propia manera de tomar con-

ciencia. Quizá te está devolviendo la mirada. Sea lo que sea, percíbelo, anótalo en tu memoria, y sigue adelante, dejando que tu atención se desplace hasta lo siguiente que encuentre fascinante en tu trayecto. Entonces percibe también eso, y sé consciente de qué es lo que hace que sea así. Cualquiera que sea el elemento que se te venga a la cabeza cuando percibes algo es el que hará que esa cosa funcione en el boca a boca.

Haz esto al menos diez minutos, y durante cinco días seguidos. Si lo haces, te darás cuenta de que tu sentido de los cuatro elementos se afinará. Como consecuencia, el uso que haces de ellos al contar historias mejorará rápidamente.

CAPÍTULO 9

El espacio narrativo

Las historias no existen en el vacío; ocurren siempre en un contexto. Si entiendes el contexto de tu historia, es mucho más probable que logres la transformación que pretendes. La transformación es, por supuesto, nuestro quinto y último elemento. En la narración de tipo comercial, que es en la que nos hemos estado centrando, la transformación normalmente implica que te paguen. Sobre eso va este último capítulo. La gran recompensa.

En parte porque esto es un libro, y por tanto estamos contando nuestra historia aquí, mediante palabras conectadas linealmente en una página, y en parte porque todos estamos predispuestos a pensar en las historias como cosas que nos contamos los unos a los otros, sería normal para ti asumir que vemos las historias fundamentalmente como palabras enlazadas. No es así. Somos muy conscientes de que la mayoría de las historias con las que entramos en contacto cada día no nos las cuentan personas que nos hablan, nos las cuentan silenciosamente cosas que simplemente son lo que están cuidadosamente diseñadas para ser. El abrelatas que usamos, el coche que conducimos, la ropa que llevamos, todos se comunican con nosotros a

través de los elementos de la historia que poseen de forma intrínseca. Si no lo hicieran, no los retendríamos en nuestras mentes el tiempo suficiente como para comprarlos y usarlos. Como esperamos haber dejado claro a estas alturas, ése es el modo en el que todos estamos configurados.

Parte de las historias comerciales más creativas que se están narrando actualmente no provienen de la industria publicitaria, que como mucho puede hacernos visitar la tienda, sino que las originan los diseñadores de los propios establecimientos comerciales, los espacios que de verdad nos ayudan a comprar productos. Nadie crea esos espacios mejor que Ron Pompei, el arquitecto cuyo equipo de diseño está detrás de los establecimientos de las cadenas Urban Outfitters y Anthropologie.

La tienda de centro comercial media de Estados Unidos vende productos por valor de aproximadamente 3.300 dólares por metro cuadrado al año. Una tienda de Anthropologie vende más de 8.000 dólares en productos por metro cuadrado. Puede hacerlo porque las mujeres que compran en Anthropologie lo visitan más a menudo y se quedan más tiempo que en cualquier otra cadena comparable. Ron y su equipo de diseño crean un entorno así de acogedor y creativo usando conscientemente los mismos cinco elementos de las historias que hemos estado tratando. Ha declarado que su objetivo es proporcionar a quienes visitan Anthropologie «experiencias transformadoras» enfatizando lo que él llama las tres «C»: cultura, comercio y comunidad.

De las tres, la comunidad es sobre la que la marca

Anthropologie hace mayor hincapié pero, como su nombre sugiere, su historia corporativa está fuertemente arraigada en una profunda comprensión de la cultura. Como cultura, todos estamos atravesando la transición de una economía industrial a una posindustrial —de una economía basada en comprar cosas a otra que está basada en comprar experiencias, experiencias que guardamos en nosotros en forma de historias—. Estamos pasando de una época que valoraba los objetos de alto estatus a una que valora las experiencias de alto estatus. No hace tanto tiempo, llevar un reloj caro a una fiesta hacía que se te prestara atención de inmediato; ahora, para despertar el mismo interés, necesitas mencionar tus recientes vacaciones en Brasil en un complejo turístico ecológico. El modo en que Ron y Anthropologie reflejan esta transformación en nuestros patrones de compra dice mucho de lo que el futuro nos depara a todos.

Compara la experiencia de entrar en la típica tienda de un centro comercial a la de hacerlo en uno de los Anthropologies de Ron Pompei y podrás ver cómo utiliza conscientemente la riqueza de los cinco elementos de la historia para crear un sentido de comunidad. Esa sensación de comunidad genera de forma natural una oleada de comercio que irradia nuestra cultura: sus tres C. No tienes por qué aceptar únicamente nuestra palabra. Los ingresos estimados de Anthropologie en 2005 fueron de más de 500 millones de dólares, desde los 350 millones del año anterior, y el precio de las acciones de la empresa matriz Urban Outfitters (Ron diseñó también esas tiendas) creció de 4,50 dólares por acción en 2000 a 27,50 dólares en 2005, dando a la compañía un valor de mercado de más de 4.000 millones de dólares. Crear

espacios en los que la gente puede descubrir y compartir sus propias historias sobre las compras es una estrategia de negocio muy rentable.

Como arquitecto creativo, Ron pone mucho cuidado en diseñar cada una de las más de 80 tiendas de Anthropologie para que sea diferente. No quiere que los establecimientos parezcan una cadena; lo que quiere es que la experiencia de cada cliente sea auténtica y única. Como él dice: «La ropa que uno lleva en Seattle es totalmente diferente de la que lleva en Nueva York, así que ¿por qué una tienda en un sitio debería parecer una copia de una en el otro?»

Dado que sus diseños para cada una de las tiendas son tan diferentes, vamos a usar el Anthropologie que acaban de abrir cerca de nosotros como ejemplo. Está en un centro comercial de alto nivel llamado The Grove en Los Ángeles. Pero si vas al Anthropologie que te pille más cerca —hay uno muy interesante recién inaugurado en el Rockefeller Center de Manhattan— verás en acción los mismos principios.

Estamos tratando ahora con la narración no verbal de historias, así que sería bueno recordar los elementos originales de Empédocles. La naturaleza ideotrópica de los elementos griegos los hace muy visuales y evocativos, y encuentran resonancia a un nivel psicológico profundo. Una vez más, se corresponden directamente con nuestros cinco elementos para las historias: Pasión= Fuego, Héroe= Tierra, Antagonista= Agua, Inspiración= Aire, Transformación= Espacio.

Cuando entras en el Anthropologie de The Grove, la primera impresión que tienes es la de espacio, un espacio libre, abierto, y enorme. El techo está a más de nueve metros sobre tu cabeza, pero está ahí. No estás fuera, pero tampoco estás dentro de una habitación de proporciones que se acerquen siquiera a lo normal. Es más como adentrarse en una catedral que en una tienda, donde cada centímetro cúbico de espacio normalmente está dedicado a una única cosa: áreas de exposición. Diríamos que el efecto que sientes al entrar es un poco desconcertante —y sin duda indica que algo extraño está a punto de pasar en esta tienda— si no fuera porque la experiencia en realidad está perfectamente controlada. Es sólo que en lugar de dirigirte inmediatamente a la oportunidad de compra el diseño de Ron te pide que mires hacia arriba. Y lo haces. Te levanta el espíritu. Comienzas a andar más despacio, tu columna se endereza, ganas un poco de altura, miras hacia arriba, y das un profundo y relajante suspiro. Al menos eso hicimos nosotros cuando entramos, y también lo hicieron los que entraron en los siguientes diez minutos, a quienes estuvimos observando a sugerencia de Ron. Se enderezaron, miraron hacia arriba y dieron un respiro profundo y relajante.

Lo que miraban cuando subían la vista era una enorme lámpara de araña circular del estilo de las que se pueden encontrar en muchas mezquitas de Oriente Próximo. El nombre de la tienda —Anthropologie— está bien elegido. El consejero delegado de la cadena, Richard Hayne, es antropólogo de formación, y antes de abrir la primera

tienda (ya había establecido Urban Outfitters) él y Ron se pasaron dos años viajando por el mundo, visitando sitios de interés, estudiando espacios sagrados y descubriendo objetos que les dijeran algo. Muchas de sus experiencias están reflejadas en los diseños individuales de las tiendas. La enorme lámpara del establecimiento de The Grove tiene cinco anillos concéntricos de esferas encendidas (aquí iluminadas con luces eléctricas, pero en su encarnación original estas esferas de cristal estaban iluminadas por quemadores de aceite) suspendidos a seis metros por encima de nosotros.

Ron presenta las historias que contendrá este Anthropologie revelando el elemento del Fuego. Es el primero de nuestros cinco elementos, y lo primero que encuentras cuando entras a la tienda. Como hace siempre el fuego, te motiva. El patrón circular y concéntrico de la lámpara te incita a moverte a tu alrededor. No está tirando de ti hacia un punto de venta predeterminado; está simplemente sugiriendo, de un fuerte modo visual, que te tomes tu tiempo, des alguna vuelta y explores. Y la gente lo hace. La permanencia media en un Anthropologie es de unos ociosos setenta y cinco minutos (en la típica tienda de centro comercial es de aproximadamente veintidós).

La tierra bajo nuestros pies se hace eco de la idea de caminar por los alrededores. El suelo de la entrada es de cemento en tonos marrones con ondas circulares en relieve. Si, como nosotros, llevas calzado de suelas gruesas, puedes sentir esas crestas, pero el efecto es sutil. Sin embargo, el objetivo demográfico de Anthropologie son las mujeres con éxito entre la treintena y la cuarentena, de educación universitaria, que han acabado ya con el

ritual de apareamiento y buscan ahora acondicionar sus nidos con objetos interesantes y auténticos de verdadero valor. Es mucho más probable que estas mujeres lleven zapatos sofisticados con suela de piel, y por tanto mucho más probable que perciban el mensaje del cemento: camina por los alrededores, explora, éste es un espacio de muchos matices y repleto de sorpresas. Ron ha alineado cuidadosamente los elementos de la Tierra y el Fuego.

Preguntamos a Ron cómo usaba el elemento del Agua. Nos dijo que para él todo tenía que ver con el flujo de clientes, que intencionadamente mantiene muy desestructurado. La ropa no está dispuesta en percheros distribuidos en líneas rectas a lo largo de los pasillos. En su lugar, el patrón del suelo recuerda a los remolinos de un río. No hay manera de cruzar la sala. Sea cual sea el camino que tomes, será una pequeña aventura en la que los productos más extraños surgirán de repente ante tu vista: libros sobre villas italianas, un juego de vasos de martini con una coctelera cromada, o nuestro favorito (que encontramos en el Anthropologie de Manhattan), una pequeña y recóndita sala llena de esculturas que recordaban a extrañas cabezas de peces hechas con depósitos de combustible de moto pintados de colores chillones. Estos pequeños descubrimientos son todos objetos que cuentan historias simplemente siendo lo que son. Cada descubrimiento crea un momento independiente de inspiración y nos hace querer ver y experimentar más. Ésa es la esencia del buen diseño. Y el buen diseño en Anthropologie es contagioso.

Aunque los patrones del suelo de la tienda son de bordes abiertos, no carecen de dirección. Como un río,

fluyen en sentido descendente, desde la entrada abovedada hasta el otro lado de la sala principal, donde una galería de postes y vigas a cinco metros sobre nuestras cabezas zigzaguea a través del espacio (sugiriendo una dirección en la que moverse sin que de ninguna manera se nos empuje a seguirla) hasta los probadores de techos más bajos y mucho más íntimos del fondo de la tienda. Los probadores, y el espacio abierto frente a ellos, son el lugar donde las mujeres hablan las unas con las otras sobre el aspecto que tienen y donde comienzan su «conversación» con los productos que decidirán comprar y llevarse a casa. El probador es el principal centro de atención de un Anthropologie. Son los espacios en los que se cuentan historias dentro del más amplio espacio de la historia de la tienda, el alma de cada Anthropologie. Es donde se establecen los vínculos de la comunidad y desde donde ésta se propaga. Las cajas registradoras, que se sitúan a la izquierda en un lateral de la sala principal, parecen casi una ocurrencia de último momento.

Hasta qué punto es así lo ilustra perfectamente una historia que el presidente de Anthropologie, Glen Senk, cuenta sobre una empleada estrella que vendía sin falta de 6.000 a 7.000 dólares en productos en cada turno de tres horas. Para averiguar cómo lo hacía, Senk la observó en acción. Lo que vio es que era una gran vendedora que podía vender casi cualquier cosa, pero a la que «en realidad no le importaba lo que vendiera siempre y cuando lograra la venta. Estaba dejando que la gente saliera de los probadores con cosas que sencillamente no les quedaban bien». La despidió inmediatamente. Como Ron nos contó: «Si ayudas a una mujer a encontrar un par de pantalones que

de verdad le sientan bien, consigues un cliente para toda la vida. Ella pasa a formar parte de la comunidad de tu marca. Si la tratas como una amiga, tendrás una.» El diseño de la tienda está absolutamente volcado en proporcionar a cada cliente el espacio que necesita para hacer justamente eso: convertirse en un amigo de por vida.

Gracias a que ofrece todos estos elementos de las historias pero sin una estructura, para dejar que la gente construya con ellos sus propias historias, el diseño de Ron ha hecho que las tiendas de Anthropologie se conviertan, de suministradores de historias de compra prefabricadas (en esencia, el eslogan al final del anuncio que te arrastró en un primer momento al centro comercial), a contenedores de descubrimientos totalmente originales, siempre cambiantes, constantemente actuales, cada uno de ellos contado como una historia coescrita por uno de los clientes y recién salida de la imprenta.

Anthropologie nunca, nunca se anuncia. No lo necesita. Como cualquier autor, sus clientes se enorgullecen de sus descubrimientos y comparten lo que han aprendido con sus amigos. No es raro encontrar mujeres que cuelgan fotos de lo que han encontrado en su viaje de un día a Anthropologie en sus páginas web o en blogs sobre compras y diseño, o que mandan fotos a una amiga por medio del móvil—con unas pocas y bien escogidas palabras para que se ajusten a la longitud del texto—. Hay algo en la esencia auténtica y llena de matices de una visita a Anthropologie que la hace encajar muy bien con los medios digitales. Como Google, Anthropologie se basa absolutamente en encontrar lo que estás buscando, divertirte haciéndolo y vincularte con otras personas por el camino.

El ansia de descubrimiento que hace que los compradores se queden buscando en un Anthropologie más tiempo de lo que lo hacen en una tienda media está también alimentando un tremendo y brusco crecimiento de los museos. En 2006, 86 de los 175 museos que respondieron a una encuesta de la Asociación de Directores de Museos de Arte dijeron que planeaban expandirse —o ya estaban embarcados en el proceso—. Necesitaban hacerlo. La asistencia global a las exposiciones de arte aumentó en un 21 por ciento sólo de 2003 a 2004, y la asistencia al Museo de Arte Moderno de Nueva York—un afianzado icono cultural desde hace mucho tiempo— se ha incrementado en más de un ciento por ciento desde 1995, exigiendo una reforma completa.

El boom de la construcción no se limita a los museos de arte. Quizá la más impresionante renovación de un museo que se está realizando actualmente es la que lleva a cabo la Academia de las Ciencias de California. La Academia es la segunda institución de este tipo más antigua de Estados Unidos. Miembros de la Academia estuvieron con Darwin cuando hizo el viaje que le condujo a formular su teoría de la evolución y regresaban al puerto de San Francisco con muestras de las Galápagos cuando estalló el gran incendio de 1903 que redujo a cenizas gran parte de la ciudad.

Cuando el museo decidió modernizarse y expandirse, sus financiadores —en su mayoría filántropos relacionados con Silicon Valley y el boom de Internet de finales de los noventa— querían asegurarse de que el diseño daría al

público la oportunidad de experimentar de forma práctica y estaría bien integrado con las últimas tecnologías. Con sus reputaciones como empresas en juego, no se pueden permitir que se les relacione con nada rancio. Los museos de la vieja escuela, con su interminable colección de bichos escrupulosamente catalogados en vitrinas cerradas, eran lo último con lo que querían ser asociados. Ellos son los que hacen y deshacen en un mundo en el que la información es íntima e inmediata. Lo que buscan es aumentar el interés de los estudiantes en la ciencia por una razón totalmente práctica: necesitan que los mejores y más brillantes jóvenes se conviertan en ingenieros y científicos para que sus plantillas sigan estando en vanguardia. Necesitan un museo que permita la participación activa y sea acogedor para los visitantes. Así que en lugar de dirigirse a los sospechosos habituales, la Academia de las Ciencias de California volvió su mirada a los equipos de diseño industrial y a los arquitectos comerciales para crear un espacio que sería un mercado de ideas en competencia.

Para lograrlo, la Academia reunió a media docena de los mejores equipos de diseño del mundo y les pidió que trabajaran juntos. Era una buena idea, muy creativa, enormemente dirigida a crear descubrimientos espontáneos. Por desgracia, resultaba muy difícil de llevar adelante en la práctica. Estos equipos estaban acostumbrados a competir entre sí por los encargos, no a cooperar por un objetivo común. Eran los mejores en lo que hacían, así que cada uno tenía un punto de vista claro y rotundo sobre cómo hacerlo y no quería emplear tiempo en explicárselo a nadie más. Cada equipo tenía su propia y peculiar cultura corporativa y su propio vocabulario. Sus conceptos de

diseño eran diferentes, al igual que el lenguaje que usaban para describirlos. Para ayudar a abordar estos problemas, se llamó a nuestra empresa de consultoría, FirstVoice.

Nos dimos cuenta de que nuestro trabajo era simple: poner a estos diseñadores a contar historias. Sobre qué las contaran no era lo más importante; era la propia narración la que les haría unirse. Siempre lo hace, ya sea alrededor de una hoguera de campamento, en torno a la máquina de café de la oficina, o en los probadores de un Anthropologie. Una vez que la gente comienza a contar historias, de manera natural crea una cultura común. Pero en este caso queríamos que contaran historias que les relacionaran con los diseños que en última instancia iban a crear. Historias con origen en la naturaleza.

De modo que tras una breve introducción y un debate sobre en qué punto pensábamos nosotros que estaba el proyecto y adónde pensaban ellos que iba, hicimos que colocaran en la sala dos mesas cubiertas con sábanas. Eran más o menos las 10.30 de la mañana y los diseñadores naturalmente pensaron que íbamos a hacer una pausa para un café. Cuando retiramos las sábanas, revelamos que las mesas estaban en realidad cubiertas con botes de insectos vivos: dos tarántulas mexicanas, varias moscas del vinagre, una colección de escarabajos carnívoros y un solitario y precioso —pero no letal— escorpión de roca. Para acabar de llenar las mesas, incluimos también algunos especímenes de mariposas, avispas y saltamontes montados sobre soportes. Pedimos a los diseñadores que observaran detenidamente durante diez minutos al insecto por el que sintieran más atracción o repulsión. Los bichos se parecen mucho a las historias. Están en todas partes,

y son fascinantes. Cuanto más de cerca los estudias, más fascinantes resultan. Todos estudiamos los insectos juntos y en silencio.

Después les pedimos a los diseñadores que nos contaran una historia de sus propias vidas relacionada con un insecto. Las historias comenzaron a brotar a borbotones. Varias personas hablaron de las hormigas rojas que les habían picado cuando eran niños. Una arquitecta nos habló de una mariposa que de repente aterrizó en su mano sin ningún motivo. Nos hablaron de un saltamontes que había permanecido como mascota en el pupitre de un niño en la escuela hasta que un día desapareció misteriosamente. De arañas espeluznantes, arañas peludas y habitaciones llenas de telas de araña. Las historias seguían brotando. Una hora después, cuando paramos para comer, todavía continuaban surgiendo, y la sensación de comunidad entre los equipos de diseño estaba afianzándose firmemente. Las historias crean unidad. Es lo que mejor hacen.

Cuando volvimos de comer, pasamos al siguiente nivel. Tras explicar nuestro modelo narrativo de los cinco elementos y cómo podría relacionarse con las instalaciones de los museos, dividimos a los diseñadores en equipos de cinco personas (no los equipos con los que habían venido) y les entregamos fotos de cráneos de la colección del museo, pidiendo a cada equipo que creara una pieza de teatro que nos contara una historia usando ese cráneo como máscara. Pidiéndoles una presentación teatral, les hacíamos salir de su estilo normal de expresión visual, ampliando su vocabulario de narración de historias y haciendo que fueran más probables los descubrimientos espontáneos. Sus piezas teatrales eran entretenidas, en

ocasiones conmovedoras y siempre muy divertidas. La diversión no es ajena al proceso de descubrimiento. Es una gran parte del intento de maximizar los beneficios que contienen los descubrimientos. Durante años, los psicólogos cognitivos han sabido que ser feliz de hecho te hace más inteligente.

En un experimento clásico, la psicóloga Alice Isen mostró a diversas personas una película entre dos posibles. Una era neutral, la otra una comedia que resultaba divertida de ver. Después pidió a ambos grupos que realizaran una tarea creativa. Dio a cada uno una caja de chinchetas, una caja de cerillas y una vela y les pidió que unieran la vela a un tablón de corcho de manera que pudiera ser encendida. Un problema de diseño clásico. Del grupo que había visto la película neutral, menos del 20 por ciento pudo resolver el problema en diez minutos. Pero el 75 por ciento de los que vieron la comedia pudieron hacerlo en el tiempo concedido. Su conclusión, que sucesivos experimentos confirmaron, es que la felicidad afecta positivamente a las funciones cognitivas y de hecho hace que nuestro cerebro se organice con más flexibilidad. Eso es algo importante de recordar si estás trabajando con un equipo creativo.

Una exposición en la instalación temporal de la Academia de las Ciencias de California en el centro de San Francisco merece una mención especial. Ha sido diseñada por Jonathan Katz, y consiste en un muro de cráneos de

foca dispuestos en lo que parece una ola. Es uno de los mejores ejemplos de una historia de descubrimiento contada por objetos que nosotros conocemos, tan elegante en su simplicidad. La serie de cráneos montados sobre la pared representa la evolución de la foca moderna. Enfrente de este muro hay tres pequeños paneles que cuentan cómo las presiones evolutivas de su entorno acuático y sus hábitos alimenticios han dado forma al moderno cráneo de las focas. Pero uno de los cráneos de la pared no es un cráneo de foca. Es el cráneo de un zorro. Es casi del mismo tamaño. Tienes que mirarlo muy de cerca para apreciar las diferencias. Se reta a los visitantes a que encuentren el cráneo que no encaja. Para hacerlo tienen que empezar a pensar como científicos: comparando diferencias en la localización de las fosas nasales, el tamaño y la curvatura de los incisivos, y la forma del propio cráneo —observando para encontrar el patrón oculto—. Cuando lo hacen, encuentran rápidamente el cráneo de zorro y disfrutan enormemente de su descubrimiento.

Situar a la gente en un espacio «contenedor» de descubrimientos —hacer que sus experiencias en el museo resulten creativas e interactivas— es el objetivo principal del nuevo complejo que se está construyendo ahora. Su atracción principal será la mayor selva cerrada del mundo. Diseñada por el arquitecto ganador de un premio Pritzker Renzo Piano, esta instalación estará situada en una cúpula de cristal de clima controlado de 28 metros que se elevará más de cuatro pisos. Los visitantes entrarán a nivel del suelo en una selva rebosante de vida —más de 1.600 animales vivos forman parte de la instalación, incluyendo más de un centenar de reptiles y anfibios exóticos, una

cueva llena de murciélagos e incluso un perezoso de tres dedos—. A medida que asciendan por una rampa para adentrarse en la cubierta vegetal superior, observarán árboles de las selvas de Borneo, Madagascar, Costa Rica y la cuenca del Amazonas, y más de treinta variedades de orquídeas que crecen como si lo hicieran en un entorno salvaje. El aire a su alrededor estará también repleto de vida: más de seiscientas especies de aves y mariposas volando libremente les envolverán. Un sistema de bruma especialmente diseñado mantendrá todo húmedo y feliz, y la claraboya de la superficie de la cúpula permitirá que la luz natural y vivificadora del sol lo ilumine todo. Una vez que alcancen la cúpula, los visitantes tomarán un ascensor descendente que de repente les zambullirá en el mundo subacuático de la selva sumergida del Amazonas, moviéndose a través de un túnel de cristal que les permitirá vistas íntimas de los peces de Sudamérica en el tanque de 400 metros cúbicos del museo tan cerca de su hábitat natural como se puede conseguir.

Si estás siguiendo el rastro de los elementos, este viaje llevó a cada visitante desde la tierra rebosante de vida, hasta el aire lleno de pájaros y mariposas, se detuvo brevemente para mirar hacia abajo desde la cúpula reluciente (el sol es la fuente de todo el fuego en nuestra ecología), y después nos sumergió en un mundo subacuático de un tipo que nunca antes habíamos visto. Los cuatro elementos están cubiertos, y todos están diseñados para estimular los descubrimientos. No hay posibilidad, *no la hay*, de que los niños no se vean transformados por la experiencia. Y porque lo han sido, y porque son niños, querrán que todos sus amigos lo sepan. No luego, sino ahora—lo que harán digitalmen-

te—. Todos tienen teléfonos móviles; todos saben usarlos. Como cualquier profesor de instituto puede decirte, es casi imposible impedir que los usen. Muchos colgarán imágenes e historias en Internet. Más de un 57 por ciento de los adolescentes que usan Internet son proveedores de contenido (y ese porcentaje está creciendo rápidamente). El 85 por ciento de los estudiantes universitarios se comunican sólo por Facebook. Ese portal cambiará, pero el deseo de compartir historias digitalmente no. Una oleada de historias está a punto de estallar en San Francisco, creada por el contexto rico en experiencias del nuevo museo que fomentará una cultura que valora la diversión y la emoción de los descubrimientos científicos. Es imposible predecir exactamente lo que producirán todas estas historias, pero será positivo y, para alguno (o algunos), muy, muy rentable. Los patrocinadores de la era de la información del nuevo hogar de la Academia de las Ciencias de California van a ver más que compensada su inversión. El potencial comercial de crear un espacio de narración y hacer luego que la gente te pague por usarlo desde luego se extiende al ciberespacio. Después de todo, en eso consiste YouTube, ¡y Google acaba de pagar 1.800 millones de dólares por él! Eso es una historia de éxito lo mires como lo mires.

Al final de cada capítulo, te hemos estado dando algunos ejercicios simples para hacer. Aquí está el último.

Al llegar a este punto, nuestros clientes a menudo nos dicen que ahora ya saben cómo contar una historia, pero nos preguntan cómo pueden encontrar la historia adecuada que contar, una que sea completamente suya.

Comenzamos este libro examinando cómo las ideas del antiguo filósofo griego Empédocles han influenciado en la psicología cognitiva y la teoría narrativa modernas, así que parece apropiado finalizar con las palabras de otro filósofo de la antigüedad, éste proveniente del otro extremo del mundo, el filósofo cachemir del siglo x Tilopa.

Hablándole a un estudiante que luchaba por dar sentido a un problema filosófico enormemente complicado (y estaba experimentando una agonía mental no muy diferente al dolor de cabeza que nos da a ti y a mí cuando tenemos que zambullirnos en una pila de información demográfica y de marketing en busca de un nuevo ángulo de venta), Tilopa le ofreció este consejo:

> Deja marchar lo que ya ha pasado.
> Deja marchar lo que puede llegar.
> Deja marchar lo que está sucediendo ahora.
> No intentes descifrar nada.
> No intentes que nada suceda.
> Relájate, ahora, y descansa.

Cuando necesites encontrar la historia adecuada, deberías seguir este consejo. De verdad, simplemente reclínate, cierra los ojos y haz lo que él sugiere. Por partes. Primero, de manera consciente deja marchar el pasado. Ahora no necesitas pensar en eso. Luego deja marchar lo que podría llegar, y sigue los demás pasos que sugiere Tilopa. Finalmente, llegarás al momento en que te relajas y realmente descansas. Disfrútalo. Deléitate. Y percibe, sin pensar en ello, que cuando miras el interior de tus párpados, tu mente se llena de un delicado y luminoso

resplandor. Nada especial. Siempre está ahí. Y en un momento, sin que hagas nada, vendrá una historia. Siempre lo hace. Y si es una buena historia, si te hace feliz, cuéntasela a alguien.

De modo que para resumir, para resumirlo todo:

1. Las historias son hechos envueltos en emociones, no sólo hechos. La gente cuenta historias porque es el modo en que ven y entienden el mundo. Contarles historias, y escuchar y responder a las suyas, es la mejor manera de promocionar tus productos, servicios e ideas. Si lo haces, seguirás en el negocio; si no, no. En realidad no es mucho más complicado que eso. Las historias son el núcleo irreducible, el fuego, que hay dentro de cada negocio. Y contar historias no tiene que ser intimidante. Todos podemos aprender a hacerlo profesionalmente. Es lo que hacemos cada día de todas maneras.

2. Toda historia contiene cinco elementos.
   - La *pasión* o energía con que la cuentas.
   - El *héroe* que da a tu historia un punto de vista y permite que tus oyentes entren en la historia.
   - Un *antagonista* —u obstáculo— que plantea problemas que es necesario superar. Es la lucha con este problema la que genera las emociones que contiene la historia, y nos permite no sólo entrar en ella, sino también dejar que la historia se convierta en parte de nosotros.

- Un momento de *inspiración* que se revela y nos permite aprender de la historia y así triunfar.
- Una *transformación* que sucede a causa de lo que tú —representado por el héroe— has hecho. Las cosas son diferentes, y normalmente mejores, gracias a los obstáculos que se superan y los descubrimientos que se realizan. A la gente le encantan los finales felices. Por esa razón, queremos seguir pasando la historia.

3. Conocer estos cinco elementos y usarlos en tu provecho hará que tus historias estén mejor enfocadas y resulten más efectivas y rentables. ¿Por qué ibas a hacer otra cosa? Pasión, héroe, antagonista, inspiración, transformación. Es un modelo que funciona. Úsalo.
4. Las partes más delicadas de tu historia, sus componentes más frágiles, son las emociones que contiene. Son también sus partes más importantes. Las acciones sin emociones son secas, carecen de vida y no son recordadas mucho tiempo. Las historias adquieren vida propia. Es común en muchos negocios que se te diga que no seas demasiado emocional. Coincidimos, no deberías ponerte histérico, pero las emociones forman parte del modo en que pensamos, y no usar todo tu pensamiento en un tema de importancia es con frecuencia un error. Todos somos tímidos. Todos nos hemos sentido heridos cuando han rechazado nuestros sentimientos. Ten buen corazón. Avanza y cuenta toda la verdad. Te alegrarás de haberlo hecho. Y para asegurarte de que es escuchada del modo en que pretendías, inclúyela en una buena historia.

5. Hay historias por todas partes. Sólo mira a tu alrededor. Cualquier cosa que capte tu atención contiene una historia. Si es un objeto hecho por el hombre, esa historia probablemente fue colocada allí intencionadamente. Disfrútala. Si es algo de la naturaleza, la historia que contiene está esperando que la descubras. Puedes ser el primero en encontrarla. Es inspirador ver el mundo de esta manera, resplandeciente bajo la luz y recién desvelado. Es también rentable.
6. Las historias, sólo por ser historias que se cuentan, crean comunidades. Cultura y comercio son el inevitable resultado. La gente se ha estado contando historias los unos a los otros desde que comenzaron a reunirse en torno a las primeras hogueras, y probablemente mucho antes de eso. Está grabado en nuestros genes. Es lo que nos hace humanos. Como seres sociales, la cultura en la que vivimos es una intrincada red de historias compartidas, y a medida que el mundo encoge y se vuelve más y más transnacional, moviéndose inevitablemente hacia el momento en que habrá una única cultura humana, las historias que elegimos contarnos unos a otros pasan a ser más y más importantes. No podemos separarnos de nuestras narraciones de historias más de lo que los peces se pueden separar del agua. Pero si conocemos y usamos los cinco elementos de las historias, nos podemos convertir en los peces grandes.

Cuando eso te suceda a ti, cuando seas el que se sienta en la cabecera de la mesa de la sala de juntas, ¿qué tipo de historias contarás? Esperamos que uses tu posición para

crear un espacio de narración de historias en el que se puedan escuchar las de todos. Es el paso más inteligente que puedes dar. Puede que tengas las mejores ideas de la sala —probablemente las tienes—, pero si son las únicas ideas que se expresan, no habrás aprovechado completamente la potencia creativa de tu equipo, y para eso es para lo que están ahí los peces grandes. Cuando llegue el momento de tomar la decisión, comunícala a través de una historia. De ese modo tu idea será completamente entendida y absorbida. Howard Gardner, catedrático de psicología cognitiva en Harvard y ganador de una beca MacArthur por su trabajo sobre las inteligencias múltiples, lo expresa sucintamente: «Todo gran líder es un gran contador de historias.»

Lecturas recomendadas

SUN-TZU, *El arte de la guerra.*

TOKITSU, KENJI, *Miyamoto Musashi: His Life and Writings.*

SHAMES, DEBORAH, y DAVID BOOTH, *Speaker Survival Guide.*

BUFFETT, WARREN, *The Essays of Warren Buffett: Lessons for Corporate America.*

GARDNER, HOWARD, *Mentes líderes: Una anatomía del liderazgo.*

MCGAUGH, JAMES L., *Memory and Emotion: The Making of Lasting Memory.*

ARISTÓTELES, *Retórica.*

ICHAZO, OSCAR, *From Metaphysics to Protoanalysis.*

GLADWELL, MALCOLM, *The Tipping Point, How Little Things Make a Big Difference.*

KOREN, LEONARD, *Wabi-Sabi.*

ARCHITECTURE FOR HUMANITY, *Design Like You Give a Damn.*

Agradecimientos

Cuando trabajas con los cinco elementos es increíble lo a menudo que te encuentras con el número cinco. Hay cinco personas sin cuya ayuda y comprensión no habría sido posible este libro. Nuestra agente, Sarah Dickman, que fue la chispa que nos empujó a comenzarlo y que desde ese momento mantuvo todo perfectamente en ebullición; nuestra editora, Sarah Brown, que «captó» el libro y nos ayudó a hacerlo bien y cuya calidez y comprensión han sido el corazón y el alma del proceso de edición; nuestro corrector, Jim Gullickson, que se pasó horas lidiando con nuestra en ocasiones excesivamente ardiente prosa, cazando errores de gramática o en los datos que nos habrían hecho parecer aún más bobos de lo que en realidad somos; y nuestras esposas, Aimee Levine Dickman y Christine Maxwell, por, bueno, ser nuestras esposas, leerse todos los borradores, y soportarnos en general. Y por supuesto, tenemos que agradecer al tipo sin el cual esto no habría sucedido, nuestro editor en HarperCollins, Marion Maneker, por creer en el libro, mantener la presión y aportar grandes ideas cuando el tiempo se nos echaba encima. Gracias a todos.

Índice onomástico y temático

abogados, 175, 215, 216.
aburrimiento, 202, 219.
Academia de las Ciencias de California, 256, 257, 260, 263.
acrónimo, 167.
actores, 25, 42, 45, 59, 151, 162, 191.
Adams, Fran, 66.
adrenalina, 41, 76, 151, 159, 160, 161, 163, 164, 183, 188, 190.
aerolíneas, 226.
agricultura, 10.
Air Jordan, campaña, 24, 25.
alcohol, 243.
Alemania; segunda guerra mundial, 28, 83, 118.
Alzheimer, 200 *American Economic Review* , 11.
Amgen, 196, 197, 198, 199,200, 201.
amígdala basal, 157.
Anthropologie, 248, 249, 250, 251,252,253,254,255,256, 258.
antisemitismo, 28.
Apple Computer, 21, 22.
Aquiles, 32, 123.
Aristóteles, 18, 55, 269.
Arlington, Cementerio Nacional de, 145.
artritis, 196, 197, 198, 200, 203.
Asociación de Directores de Museos de Arte, 256.
Auden, W. H., 173.
Austgen, Dave, 37, 59.
autismo, 132.

Benny, Jack, 198.
Berkshire, Hathaway, 90 , 91, 93, 94, 98, 106.
Bogart, Humphrey, 113.
Bravo, 238.
Bruner, Jerome, 14, 15, 16, 62, 73, 86, 154.
Buffett, Warren, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 100, 106, 119, 142, 269.
Bunk, Katherina, 170.
Bush, George W., 16, 240.
Buzztone, 229, 231, 236.

calentamiento global, 38, 60, 82, 223.

California, 112, 152, 176, 256, 257, 260, 263.
cáncer, 66, 67, 139.
caridad, 98.
Carnegie, Dale, 109.
Casablanca, 113.
Castellano, Paul, 102.
Cerebro, 27.
Chapultepec, batalla de, 119.
China, 73, 75, 87.
chistes, 45, 63, 202.
Chou, dinastía de, 51.
Cialis, 207.
Clark, Marcia, 178.
cliente, satisfacción del, 10, 33, 37, 40,41,43,59,65, 71, 74, 78, 89,94,99, 100, 103, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 118, 119, 120, 128, 135, 138, 139, 141, 144, 145, 146, 147, 149, 152, 153, 161, 162, 165, 168, 171, 188, 192,201,213,214, 215,216,223,225,241,250, 253, 255, 263.
Clinton, Bill, 49, 50, 132, 176.
Clow, Lee, 22.
CNN, 241.
Coca-Cola, 28,137.
Cochran, Johnnie, 170, 176, 178, 179, 180.
Cola, guerra de la, 28.
compasión, 17, 190.
conflicto, 26, 27, 28, 29, 102, 211, 212, 219.
Cooper, Simon, 68.
coraje, 67, 204.
Corea, guerra de, 118.
correo electrónico (e-mail), 153, 241, 244.
cortex cerebral, 157, 232.
Costeo, 242.
Craven, Wes, 163.
crimen organizado, 102.

Dalai Lama, 27, 216.
Dallas, 74, 75.
Darden, Christopher, 179.
DARE, programa, 167, 168.
Darwin, Charles, 256.
Departamento de Comercio de Estados Unidos, 64.
deportes, 22.
Detroit Pistons, 26.
disfunción eréctil, 204, 205.
Dole, Bob, 204.
dopamina, 131.
Dukakis, Michael, 172.

economía posindustrial, 12, 37, 52, 249.
Eisenhower, Dwight, 211.
Ejército de Estados Unidos, 41, 210.
Ekman, Paul, 112.
electroshock, tratamientos de, 155.
Eli Lilly, 206.
emoción, 5, 14, 15, 17, 26, 27, 28,29,58,70,75,82,91,110, 111, 112, 119, 130, 131, 145, 151, 152, 153, 154, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 171, 172, 180, 181, 182, 183, 188, 189, 194, 199, 202,213,214,216,218,219, 220,221,263,265,266.
emociones negativas, 162, 172.
empatía, 132, 134, 137.
Empédocles, 18, 19, 20, 23, 250, 264.
En busca del Arca Perdida, 142.
endorfinas, 235.

entretenimiento, industria de la, 10, 18, 185.
escucha activa, 109, 111, 114, 115.
espartanos, 128.
Europa, 11.
evolución, 41, 44, 96, 134, 155, 158, 219, 256, 261.
expresión facial, 14, 110, 112.

Facebook, 263.
Fallujah, 133.
Farson, Richard, 109.
Fast Company, 40.
Ferrari, 77.
Filipinas, 144.
filosofía, 18.
Firestone, 79.
Firestone, Harvey, 79.
FirstVoice, 37, 258.
Fogassi, Leonardo, 128.
Food and Drug Administration (FDA), (agencia responsable de los medicamentos en Estados Unidos), 207.
FordMotorCompany, 79, 80, 81, 82, 83.
Ford, Harrison, 142.
Ford, Henry, 79.
Ford, William Clay, Jr., 79, 80, 81, 82.
Fortune, revista, 28, 37.
FOXP2, 12, 13.
Francia, 144.
Fuhrman, Mark, 178, 179, 180.
Fundación Buffett, 98.
fútbol americano, 131, 176.

Galápagos, 256.
Gallese, Vittorio, 128.
Gardner, Howard, 268, 269.
Gardner, John W., 33.
Gates, Bill, 89, 97, 100.
GE, 25, 73.
GEICO, 90.
General Motors, 73.
genética, 44, 96.
Giorgio,Jerry, 217, 218.
Goizueta, Roberto, 28.
Gold, Paul, 158.
Goldman, Ronald, 176.
Goldman, William, 26, 27.
Goldsmith, Marshall, 47.
Goldwater, Barry, 172, 174, 175, 177.
Google, 255, 263.
Gore, Al, 223.
Gran Bretaña, 212.
Greenspan, Alan, 165.
Guatemala, 31.
Guerra de las galaxias, 162, 163.

hablar en público, 40.
Hand, Richard, 241.
Harley-Davidson, 120, 128, 135, 136, 137.
Hawaii, 66, 67.
Hayes, coronel Bob, 120.
Hayne, Richard, 251.
Heller, Liz, 229.
héroe, 5, 18, 19, 23, 24, 25, 26, 27,28,29,30,32,35,50,54, 59,89,90,91,92,93,94,95, 96,97,98,99, 100, 101, 102, 103, 105, 106, 107, 108, 109, 111, 113, 117, 119, 123, 125, 127, 134, 137, 141, 142, 143, 146, 147, 148, 162, 168, 175, 177, 180, 182, 185, 186, 188, 190, 191, 192,204,205,216, 218, 219, 243, 250, 265, 266.
Hilton, 137.

Hines, Duncan, 104.
hipocrático, juramento, 195.
Hitler, Adolf, 28, 180, 211.
Homero; la *Ilíada,* 32, 123.
hormonas, 76.
House, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 194, 196, 202, 214, 217, 218.
Houston, 73.
humor, 15, 91, 203, 204.

Iacoboni, Marco, 132.
IBM, 21, 30, 31.
Ichazo, Oscar, 7, 19, 269.
Ickx, Jacky, 84.
imitación, 130.
impotencia masculina, 201, 203, 204, 206, 207.
industria aeronáutica, 81.
influencia moral, 52.
Internet, 63, 187, 206, 225, 236, 256, 263.
Iraq, guerra de, 42, 120.
IRMf (imagen por resonancia magnética funcional), 166.
Isen, Alice, 260.

Jackson, Jesse, 102.
Japón, 39, 52, 57.
JetBlue, 224, 225.
Jobs, Steve, 21, 23.
Johnson, Clarence «Kelly», 211, 212.
Johnson, Lyndon, 172, 173, 175.
Jordan, Michael, 24, 26, 96.
judíos, 29.
Just Do It, eslogan, 24.

Kahane, Adam, 31.
karaoke, 183.
Katz, Jonathan, 260.
Kennedy, John F., 58.
Kentucky Fried Chicken, 104.
Kerry, John, 172, 175.
Kineret, 196, 198, 199, 200.
Kmart, 230.
Kosovo, 140.

Laurie, Hugh, 185, 187, 191.
Le Mans, 83, 84.
Lehrer, Jim, 141.
lenguaje, 13, 14, 58, 94, 110, 111, 166, 258.
lenguaje corporal, 110, 111.
Leno, Jay, 136.
Lévi Strauss, Claude, 230.
Lewinsky, Monica, 49.
Lipitor, 193.
Lo que el viento se llevó, 164.
Lockheed, 210, 211, 212.
Long Beach, 224, 225.
Los Ángeles, 44, 66, 68, 126, 136, 178, 224, 229, 236, 250.

Macintosh, ordenadores, 20, 21, 22.
Mansfield, Mike, 144, 145.
Mao Zedong, 106.
Marina, cuerpo de la, 54, 66, 144.
marketing de guerrilla, 226, 235, 239, 242, 244.
Mary Kay, 72, 73, 74, 75, 86, 87.
McCain, Cindy, 240.
McCain, John, 240, 241.
McCarron, Karrin, 69.
McCarthy, Eugene, 173.
McCloskey, Deirdre, 11.
McDonald's, 139.
McGaugh, James, 151, 152, 154, 156, 157, 158, 159, 160, 269.

medicina, 171, 185, 196, 197, 209, 215.
memoria, 5, 16, 26, 27, 127, 148, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 165, 166, 167, 168, 169, 171, 172, 173, 174, 180, 181, 182, 227, 236, 246.
Merck, 214, 215, 216.
Monaco, Anthony, 12.
Montana, Joe, 55.
Munger, Charlie, 90.
Museo de Arte Moderno de Nueva York (MOMA), 237, 256.
Musashi, Miyamoto, 51, 57, 269.

NASCAR, 205.
Navidad, 139, 229, 230, 231, 237.
nazismo, 176, 211.
Neeleman, David, 225.
Nelson, Katherine, 15.
Nelson, Lord, 54.
neuronas, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 138, 139, 142, 146.
New Hampshire, 240.
New York Times, The, 58, 232.
Nike, 24, 25, 118, 120, 139, 147.
Nixon, Richard, 58.
Nueva York, 11, 64, 102, 217, 229, 231, 250, 256.
Nyland, General William, 140.
NYPD (New York Police Department – Departamento de la Policía de Nueva York), 217.

O'Neill, Tip, 46.
Okinawa, 124.
Olivetti, 30.
Olivier, Sir Laurence, 42.
Omaha, 89, 90.
once de septiembre, ataques terroristas del, 16.
ordenadores, 21, 30.
Orwell, George , 22.
osteoartritis, 197.

Padrino, El, 216.
Parks, Rosa, 102.
Partido Demócrata, 46.
Partido Republicano, 173.
pasión, 18, 19, 20, 23, 26, 35, 39,40,50, 52, 58, 59,60, 74, 75, 76, 85, 87, 93, 182, 189, 190, 192,243,245,250,265, 266.
patrones, 181, 232, 233, 234, 249, 253.
PBS, 141.
Pekín, 64, 74, 106.
películas de tetror, 163, 164.
Pentágono, 210.
Pepsi, 28.
Perdue Farms, 99, 100, 101, 102, 103.
Perdue, Frank, 99, 100, 106, 107, 142.
periódicos, 17, 98, 206, 231, 232, 235.
persuasión; persuasión personal, 9, 11, 12, 13, 37 - 61, 76, 174.
Pfizer, 193, 201, 203, 204, 205, 206, 209.
PHAAT, modelo, 19, 70, 73, 75, 76, 117, 123, 133, 134, 137, 138, 234, 259, 266.
Piano, Renzo, 261.
Pitágoras, 18.
Platón, 18, 19.

política, 11, 33, 37, 46, 47, 49, 50,55, 145, 168, 198,239.
Pompei, Ron, 230, 248, 249.
Porsche AG, 83, 84, 85.
PowerPoint, 54, 56, 152, 168.
primera guerra mundial, 28, 144.
psicología, 12, 19, 42.
psicología cognitiva, 9, 14,158, 192, 264, 268.
Puzo, Mario, 216.

radio, 11, 131.
Rapaille, G. Clotaire, 77.
Reagan, Ronald, 25, 58.
relaciones públicas, 12.
Ritz-Carlton, 64, 66, 68, 69, 70. 72, 86, 261.
Rizzolatti, Dr. Giacomo, 128, 129, 130.
Rogers, Carl, 109.
Roosevelt, Franklin D., 58.
rumores, 210, 211, 227, 234, 239.
Ruth, Babe, 97.

Safire, William, 58.
San Diego, 121.
San Francisco, 55, 112, 256, 260, 263.
Sanders, Harlan, 103, 104, 105, 106, 107, 119, 142.
Scali, McCabe, Sloves, 100.
Schultz, Peter, 83, 84, 85.
Scott, Dr. Sophie, 166.
Scott, Ridley, 22.
Seattle, 250.
segunda guerra mundial, 118.
Seinfeld, Jerry, 40.
Senk, Glen, 254.
sexo, 202, 203.
Shakespeare, William, 177.
Shell Hydrogen, 37.
Shell Oil, 37.
Shore, David, 185.
SIDA, 139.
Silicon Valley, 256.
Simpson, Nicole Brown, 176.
Simpson, O. J., juicio de, 176, 179, 180.
sindicatos, 25, 62, 82, 102.
Sinegal, James, 242.
Skunk Works, 210, 211, 212, 213, 219.
S&P 500, 106.
Stalin, Joseph, 199.
Starbucks, 118, 120, 128, 135, 136, 138, 139, 146, 147.
Stephenson, Sue, 64.
sueños, 43, 127, 221.

tsunami indonesio, 98, 140.

Universidad Bob Jones, 241.
Universidad de Oxford, 12, 169.

ventas a domicilio, 10, 21, 61, 72, 73, 74, 80,87, 120, 144.
Viernes 13, 163, 164.

World Trade Center, bombardeos, 2001, 16, 17.

Yeltsin, Boris, 176.
Youngman, Henny, 63.
YouTube, 263.